



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci

An Analysis of Employee Appraisal System in a Chosen Organization

Student:	Bc. Kateřina Šutová
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2014

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Kateřina Šutová**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: **Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci**  
**An Analysis of Employee Appraisal System in a Chosen Organization**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců
  3. Charakteristika organizace
  4. Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.  
KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.  
STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika 2009-2010*. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.

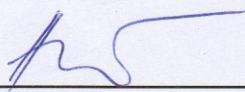
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

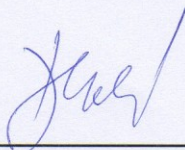
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014



  
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty



Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 1, 2, 3, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 25. 4. 2014

Kateřina Šutová

Bc. Kateřina Šutová

## **Poděkování**

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí diplomové práce paní Ing. Andrei Čopíkové, Ph.D. za trpělivost, cenné rady, konzultace a metodické vedení práce. Také bych chtěla tímto poděkovat personalistce Krajského úřadu Moravskoslezského kraje paní Mgr. Renatě Kňurové a vedoucímu personálního oddělení panu Ing. Pavlu Kowalskému za ochotu a čas, poskytnutí potřebných materiálů a pomoc při zpracování praktické části diplomové práce. Děkuji rovněž mé rodině za velkou podporu během celého studia na vysoké škole.

# Obsah

1 Úvod.....	5
2 Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců .....	7
2.1 Řízení pracovního výkonu .....	7
2.1.1 Role manažerů, specialistů a zaměstnanců v procesu ŘPV .....	8
2.2 Základní charakteristika hodnocení zaměstnanců .....	9
2.2.1 Koho se hodnocení týká.....	12
2.2.2 Kompetence a kompetenční modely.....	13
2.3 Trendy v oblasti hodnocení zaměstnanců.....	14
2.3.1 Hodnocení zaměstnanců přes informační systémy, personální portály a webové aplikace ..	15
2.4 Kdo hodnotí a kdo je hodnocený .....	18
2.5 Hlavní metody a nejčastější nástroje hodnocení zaměstnanců.....	19
2.5.1 MBO (Management by Objectives).....	20
2.5.2 Metoda BARS .....	21
2.5.3 360° zpětná vazba.....	21
2.5.4 Assessment a Development centre .....	22
2.5.5 Metoda kritických událostí.....	23
2.5.6 Metoda zařazování a párového srovnávání .....	23
2.5.7 Metoda volného popisu.....	24
2.5.8 Sebehodnocení .....	24
2.6 Hodnotící rozhovor .....	24
2.7 Vztah mezi hodnocením zaměstnanců a ostatními personálními činnostmi.....	25
2.8 Jak překonávat nedostatky, chyby a neúspěchy .....	28
2.9 Průzkum v oblasti hodnocení zaměstnanců .....	30
3 Charakteristika organizace .....	32
3.1 Organizační struktura .....	32
3.2 Struktura zaměstnanců dle pohlaví a vzdělání .....	34
3.3 Vlastní pozorování .....	35
4 Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci.....	37
4.1 Řízení lidských zdrojů ve veřejném sektoru .....	37
4.2 Popis současného stavu .....	38

4.2.1 Cíle hodnocení .....	39
4.2.2 Fáze hodnocení a časové hledisko .....	39
4.2.3 Hodnocení prostřednictvím personálního portálu .....	40
4.2.4 Hodnocení kompetencí .....	41
4.2.5 Kdo je hodnocen .....	44
4.2.6 Návaznost hodnocení na ostatní personální činnosti .....	44
4.2.7 Příprava hodnotitelů a hodnoceného .....	44
4.2.8 Školení k modulu sebehodnocení .....	45
4.3 Zhodnocení silných a slabých stránek .....	46
4.4 Metodika výzkumu .....	49
4.4.1 Plán .....	51
4.4.2 Pilotáž .....	52
4.5 Vyhodnocení on-line dotazníku .....	53
4.5.1 Vyhodnocení otázek .....	54
4.5.2 Třídění podle pohlaví, délky odpracované doby, pracovní funkce a věku .....	70
5 Návrhy a doporučení .....	77
5.1 Hlavní návrhy a doporučení .....	77
5.2 Podpůrné návrhy a doporučení .....	80
5.3 Problémové okruhy .....	83
6 Závěr .....	84
Seznam použité literatury .....	86
Seznam zkratk .....	88
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

# 1 Úvod

Téma řízení lidských zdrojů a personalistiky je v dnešní době stále aktuální. Základy této problematiky se už učí žáci na specifických středních školách a ve velkém množství se tím zabývají studenti vysokých ekonomických škol. Tato oblast je také značně řešena a rozebírána v samotné podnikové praxi. Setkávají se s ní podnikatelé, manažeři, obyčejní lidé i různí odborníci (vědci). Lidé ještě stále tvoří takovou pomyslnou základnu a jádro organizace. Lidské zdroje jsou potřeba, například pro nové nápady, inovace, pro vedení jiných lidí, také aby firmy či podniky mohly vůbec vyrábět zboží, suroviny, materiál atd. Možná v daleké budoucnosti živé bytosti zcela nahradí různí roboti a podobné stroje, ale to už bude svět o něčem jiném.

V rámci oblasti personalistiky nebo řízení lidských zdrojů by se dalo psát o spoustě věcí a záležitostí. Také existuje nespočetně knižních publikací, elektronických zdrojů, článků či studií zabývajících se touto problematikou. A nelze říct, která část je víc nebo méně důležitá. Tato diplomová práce je zaměřena na oblast hodnocení zaměstnanců. Je to jedno z klíčových témat, protože není tak oblíbené u studentů jako např. vzdělávání, výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců a někdo si na první pohled hodnocení pracovníků plete např. s odměňováním.

**Cílem** diplomové práce je na základě analýzy navrhnout nové změny a další nápady ohledně systému hodnocení na Krajském úřadě v Ostravě, které budou v souladu s teoretickými poznatky a současnými trendy v oblasti řízení lidských zdrojů.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou část. Druhá kapitola této práce je teoreticky pojatá a prezentuje základní pojmy a východiska vztahující se k hodnocení pracovníků. Bude objasněn rozdíl mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců, současné trendy v této oblasti, některé metody a nástroje hodnocení, vztahy a návaznosti k jiným oblastem lidských zdrojů a další podstatné informace.

V třetí kapitole je dán prostor pro představení samotné organizace. Zvolená organizace není společnost soukromého charakteru, jak by se dalo předpokládat, ale jedná se o organizaci působící ve veřejném sektoru. Praktická část diplomové práce bude aplikována na Krajský úřad Moravskoslezského kraje v Ostravě.

Čtvrtá kapitola je zaměřena na analýzu systému hodnocení na tomto úřadě. Bude stručně představen zákon o úřednících, popsána současná situace, následně se zhodnotí silné a slabé stránky současného stavu, autorka sdělí své poznatky i postřehy z praxe. Velice důležitou součástí je naplánovat, provést a následně vyhodnotit dotazníkové šetření.



Součástí závěrečné části kapitoly diplomové práce je navržení změn, které by měly přispět k vylepšení celkového systému hodnocení zaměstnanců na Krajském úřadě Moravskoslezského kraje v Ostravě, k usnadnění práce všech zaměstnanců, upevnění vazeb a hodnotnější vertikální komunikaci v rámci organizace.

**Metodika výzkumu** bude mít tento charakter. V přípravné části je zapotřebí si stanovit cíl, subjekt, objekt a plán výzkumu. Bude vybrána vhodná metoda, postupy a prostředky k zpracování výzkumu. Součástí přípravné fáze je provedení pilotáže neboli předvýzkumu. Realizační část zahrnuje zavedení on-line dotazníku do oběhu mezi zaměstnanci, zpracování a vyhodnocení dat v příslušném programu. Výstupem druhé fáze by mělo být doporučení pro vedoucí pracovníky, personalisty a samotný management Krajského úřadu v Ostravě podloženými argumenty a výsledky z dotazníkového šetření.

Součástí diplomové práce bude kvantitativní výzkum, metoda písemného dotazování, technika on-line dotazník přes internetový prohlížeč Google. Data z dotazníku budou zpracována v programu Microsoft Office Excel, například za pomoci matematických a statistických vzorců.

### **Metodika a metody diplomové práce**

1. výběr vhodného tématu diplomové práce a oslovení organizace o pomoc a spolupráci při praktické aplikaci daného tématu
2. nastudování odborné literatury (primární zdroje) a vyhledávání informací s pomocí internetu (sekundární zdroje), je zde využita metoda kompilace a komparace
3. konzultace se zaměstnanci personálního oddělení na téma představení organizace a praktická část diplomové práce, je zde použita metoda pozorování a deskripce
4. naplánování dotazníkového šetření
5. předvýzkum (pilotážní dotazníkové šetření)
6. realizace dotazníkového šetření (technika on-line dotazník přes internetový prohlížeč Google)
7. vyhodnocení dotazníkového šetření za pomoci metody indukce
8. sdělení vhodných návrhů a doporučení ke zlepšení prostřednictvím metody syntéza

## 2 Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců

V úvodu je třeba podotknout, že téma hodnocení zaměstnanců spadá pod velkou oblast řízení lidských zdrojů. Jedná se o součást velkého spektra přístupů, názorů odborníků, zkušeností, doporučených postupů, trendů v personalistice a podobně. I hodnocení zaměstnanců by mělo mít své dané místo téměř v každém podniku či firmě. Jak bude patrné z následujících teoretických kapitol, hodnocení je také velice podstatné pro správný chod společnosti, má své zažitě způsoby a opatření, kterých je vhodné se držet. Hodnotit své pracovníky správně, aby bylo dosaženo co největšího efektu, není vůbec snadné. Proto je třeba vycházet z odborné literatury a rad expertů. Níže bude představen základní teoretický souhrn toho nejdůležitějšího k tématu Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci.

Tato druhá kapitola diplomové práce je zaměřena na představení teoretických východisek, konkrétně na řízení pracovního výkonu, základní charakteristiku hodnocení zaměstnanců, trendy, kdo je hodnocený a kdo hodnotitel, hlavní metody hodnocení zaměstnanců, hodnotící rozhovor, vztah mezi hodnocením zaměstnanců a ostatními personálními činnostmi atd.

### 2.1 Řízení pracovního výkonu

Koubek (2007) zastává názor, že nejdůležitějším smyslem provádění všech personálních činností je a vždy bylo dosažení co největší úrovně pracovního výkonu zaměstnance. Je to jednoduché. Každá firma, společnost i organizace má své cíle. Najímají si své pracovníky s domněním, že budou pro svého zaměstnavatele podávat maximální pracovní výkon, a tudíž pomohou ke splnění stanovených cílů, plánů a strategií.

**Rozdíl** mezi řízením pracovního výkonu (ŘPV) a hodnocením zaměstnanců opravdu existuje. ŘPV zahrnuje oblast hodnocení zaměstnanců, je jeho nepostradatelnou součástí. Budou zmíněny zásadní rozdíly, které by měly každému čtenáři pomoci rozluštit hranici mezi významem obou pojmů – hodnocení zaměstnanců a řízení pracovního výkonu. Pokud se jedná o časové hledisko, řízení pracovního výkonu nám poskytuje pohled do budoucnosti a jedná se o celoroční záležitost. Naopak hodnocení pracovníků je zaměřeno na minulost, a jak bude uvedeno i v dalších kapitolách diplomové práce, hodnocení se provádí nejčastěji jednou za rok. Linioví vedoucí i manažeři mají na starost obě domény, ale u hodnocení je nutné, aby se zapojili také personální pracovníci. Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců

pracují s individuálními cíli jednotlivců, ale ŘPV se musí dále specifikovat a brát v potaz cíle podniku či organizace. Hodnocení pracovníků je většinou monolitní systém shora-dolů, s náročnou administrativou, směřovaný k zhodnocení výkonu dle zásluh zaměstnanců. Naproti řízení pracovního výkonu je flexibilní, sdílený proces, kde administrativa se vyskytuje zřídka a kromě výkonu je pro řízení pracovního výkonu klíčový rozvoj. Obě oblasti mají společné jednu vlastnost, jsou prováděny u všech zaměstnanců firmy či organizace (Bláha a kolektiv, 2013).

Aby bylo důkladně pochopeno řízení pracovního výkonu, je třeba si uvědomit, že výkon není jen konečný výstup (čísla, data), ale i cesta – jak je výkonu dosaženo. V odborných slovnících je pojmu výkon v tomto kontextu také říkáno „vykonávání“. Pracovní výkon zaměstnance je z určitého pohledu odrazem soužití s hodnotami společnosti, ve které jedinec pracuje. Jedná se o transport toho, v co věříme, ve skutečnost. Další netradiční věc v řízení pracovního výkonu je spolupráce s očekáváním a vlastním úsudkem (Armstrong, 2007).

ŘPV si lze představit jako model 4 částí, které se chovají jako cyklus. Jedná se o plánování, konkrétní činnost, monitorování a hodnocení. Jestli proces řízení pracovního výkonu bude prováděn správně, je velmi pravděpodobné, že bude velice účinný. Podnik bude zaměstnávat kvalifikované pracovníky, kteří budou přínosem pro společnost, zlepší se vertikální vztahy ve firmě a celková motivace. Výstupy z řízení pracovního výkonu mohou být kvalitním podkladem pro rozhodování se v různých oblastech lidských zdrojů. Naopak neefektivní řízení pracovního výkonu může mít negativní vlivy na fluktuaci, morálku a důvěru pracovníků, poškození komunikace a systému odměňování, v neposlední řadě společnost nebude dosahovat svých plánů a cílů (Bláha a kolektiv, 2013).

Ukázkový model řízení pracovního výkonu je uveden v příloze diplomové práce (*Příloha 1 – Model ŘPV*).

### **2.1.1 Role manažerů, specialistů a zaměstnanců v procesu ŘPV**

Do procesu řízení pracovního výkonu se zapojují jak linioví manažeři, specialisté na oblast řízení lidských zdrojů (HR = Human Resources), v neposlední řadě také samotní zaměstnanci dané společnosti. Každý subjekt hraje v tomto procesu ŘPV svoji nezastupitelnou a důležitou roli. HR specialisté, manažeři i zaměstnanci musí spolu komunikovat a spolupracovat, aby bylo dosaženo maximální efektivity a spokojenosti na všech stranách. Existují zásadní rozdíly mezi jednotlivými rolemi, ale lze upozorovat

mnoho záležitostí, které se navzájem doplňují a překrývají. Někdy rozdíl rolí není zcela jasný a striktně daný.

**Odborníci na HR** oblast mají na starost tvorbu příjemného klimatu ve společnosti založeném na pocitu bezpečí a respektu, pomoc a podporu (např. školení) při práci se ŘPV, řízení pracovního výkonu přímo neřídí. Zajišťují soulad s platnou legislativou a vnitřními podmínkami dané firmy. Plní administrativní činnost např. archivování dokumentů. Dále jsou zodpovědní za vhodné zavedení navržených postupů a metod, spolupracují a komunikují s liniovými manažery a snaží se rozvíjet jejich kompetence a odbornost, s manažery řeší rovněž hodnotící kritéria i cíle pro pracovní pozice. Problémy zaměstnanců řeší jen na požádání. V neposlední řadě se snaží zabezpečit veškeré informace proti nežádoucímu zneužití.

**Linioví manažeři** spolupracují se zaměstnanci i HR specialisty. Dohromady se zabývají hodnotícími kritérii a cíli. Určitým způsobem musí měřit výkon svého zaměstnance a tento výkon musí být zaznamenán. Poskytují zpětnou vazbu zaměstnancům firmy o jejich výkonu, ale zároveň musí přijímat zpětnou vazbu od ostatních a poučit se z ní. Dále linioví manažeři monitorují výsledky a porovnávají je s plány, koučují, vedou hodnotící rozhovory, podporují týmovou práci atd.

**Zaměstnanci** mají také důležitou roli. Přijímají a akceptují zpětnou vazbu a zároveň se snaží poskytovat zpětnou vazbu jiným lidem ve společnosti. Měli by rady a doporučení od vedoucích využít k osobnímu rozvoji, ke zlepšení svých kompetencí a podpoření výkonu v práci. Při plánování výkonu a rozvoje se informují u svých vedoucích i HR odborníků. Můžou činit sebehodnocení a v určitých případech se také podílejí na hodnocení (např. 360° zpětná vazba). Zaměstnanci se připravují a jsou součástí hodnotících rozhovorů (Jackson, Schuler a Werner, 2012).

## 2.2 Základní charakteristika hodnocení zaměstnanců

Můžeme v organizaci řídit něco, co nelze změřit? V odvětví lidských zdrojů není mnoho věcí, které se dají se stoprocentní přesností změřit. Ale i přesto bychom se měli naučit tyto věci řídit a vést (Hroník, 2006). Manažeři mají v rámci své odpovědnosti mnoho povinností a úkolů. Hodnocení svých zaměstnanců či pracovníků spadá mezi ně. Hodnocení je určitým prostředkem v základních čtyřech manažerských funkcích – plánování,



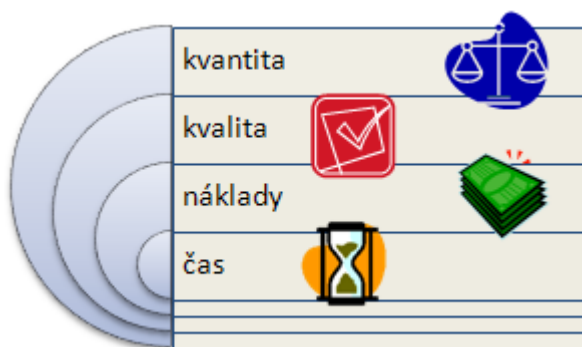
organizování, vedení, kontrola a nástrojem dalších podnikových aktivit, například vytváření firemní kultury, motivace, rozvoj kariéry či komunikace (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2009).

Mathis a Jackson (2008, str. 327) předkládají svým čtenářům **definici** hodnocení zaměstnanců. Tato definice zní následovně. „**Proces určování toho, jak dobře zaměstnanci dělají svoji práci vzhledem ke standardu, a následné sdělování těchto informací zpátky zaměstnancům.**“ Jaké mohou být prosté argumenty k provádění hodnocení zaměstnanců ve firmě? Je tedy na místě otázka, **proč** zrovna hodnocení? O hodnocení by se mělo uvažovat, když je v našem nejlepším zájmu zvýšit výkonnost pracovníků, chceme-li podpořit komunikaci v rámci společnosti, záleží nám na zharmonizování zájmů všech zaměstnanců (nadřízených i podřízených) a také uvažujeme-li o inovaci firemní kultury (Hroník, 2006).

**Hodnotící kritéria**, podle kterých bude probíhat tato činnost, by měla být co nejvíce validní a relevantní, nezávislá a objektivní, také v souladu s posláním a cíli firmy. Samozřejmě by měl být zachován přiměřený počet a jednoznačnost měřítek pro srovnávání. Z časového hlediska můžeme na hodnocení nahlížet třemi směry. První se zaměřuje na **průběžné** hodnocení (např. za právě splněný pracovní úkol, výkon), druhý na **příležitostné** hodnocení v rámci očekávané i neočekávané naskytnuté situace a poslední směr preferuje **systematičnost**, pravidelnost a dodržování standardů (Kocianová, 2010). Jiný autor také zmiňuje **krátkodobé** hodnocení, například jednou za měsíc za odvedený výkon, a **dlouhodobé** hodnocení, kdy se hodnotí kromě výkonu pracovníka i zdroje, například jednou za půl roku nebo jednou za rok. Oba tyto zmíněné typy jsou pravidelným hodnocením. Zcela nepravidelným je poslední typ nazvaný jako **mimořádné** hodnocení (Plamínek, 2009). V následující větě je vysvětlen hlavní záměr hodnocení zaměstnanců tak, jak uvádí ve své knize Kocianová (2010, str. 145). „**Základním účelem** hodnocení pracovníků je získat informace o pracovním výkonu a pracovním chování pracovníků a poskytnout jim zpětnou vazbu k jejich pracovnímu působení.“

Hroník (2006) představuje svým čtenářům různé typy a druhy **hodnotících stupnic**, které se často využívají při hodnocení, protože jsou jednoduché pro praktické využití a snadné k pochopení. Tyto stupnice (někdy označovány také jako škála měření) mohou být sudé nebo liché, verbální, numerické i grafické, trojdílné až desetidílné, existuje i stodílná stupnice. Je pouze na zvážení a zkušenostích manažerů a personalistů, jakou škálu měření zvolí pro svůj podnik, aby byla co nejvíce efektivní. Jedině k hodnoceným výkonům (ne ke kompetencím) se mohou přidělit také tzv. **jednotky měření** (Hroník, 2006). Ty nejběžnější nám znázorňuje následující obrázek (***Obrázek 2.1 – Jednotky měření u pracovního výsledku a výkonu***).

Obrázek 2.1 – Jednotky měření u pracovního výsledku a výkonu



Zdroj: (Hroník, 2006), vlastní zpracování

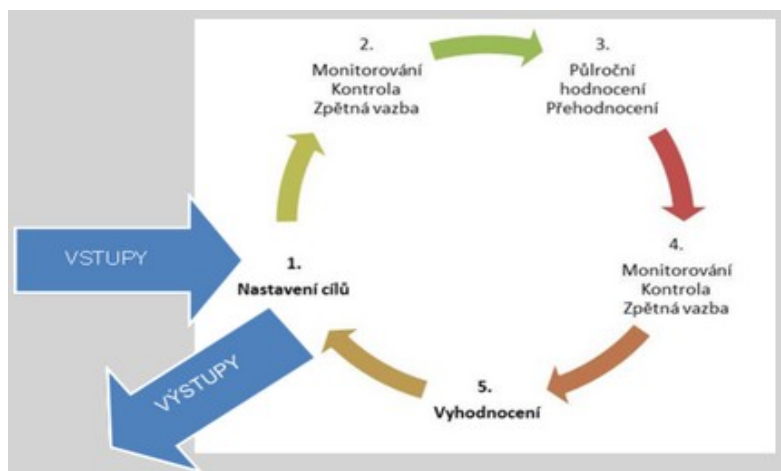
Smyslem není jenom poukazovat na klady dotyčné osoby, ale zaměřit se na rezervy a neúspěchy či podotknout prostor pro zlepšení. Hodnocení zaměstnanců by mělo být objektivní s individuálním přístupem. Každý systém hodnocení zaměstnance by měl splňovat určité nároky. Mezi nezbytnosti patří zkoumání potenciálu pracovníka, určení hranic jeho silných a slabých stránek, zabývání se rozvojem jedince a zvyšování odborné způsobilosti, návaznost na odměňování (flexibilní složku mzdy) či uvědomění si okolností, které přispívají ke spokojenosti nebo nespokojenosti ve firmě (Dvořáková, 2012).

**Objektem** (předmětem) hodnocení může být výsledek práce, pracovní chování nebo schopnost a potenciál pracovníka (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2009). Hroník (2006) sdílí podobný názor a tři oblasti hodnocení nazval výstižnými slovy **výstup**, **proces** a **vstup**. Dále se zmiňuje, že by nemělo být opomíjeno na žádnou část, ale to, která bude zrovna převládat a která bude v postraní, záleží na charakteru hodnocení v dané společnosti. Jak sděluje svým čtenářům Kocianová (2010, str. 145), pro úplnost je jednou větou definován cíl hodnocení. „**Cílem** hodnocení je zlepšit výkonnost a pracovní chování pracovníků a získat informace k zaměření jejich osobního rozvoje a dalšího využití v organizaci.“

Dále je vhodné říct a ukázat, co vše musí předcházet tomu, než bude takový systém hodnocení zaměstnanců zcela zaveden a ve fungování. Musí se projít přípravnou částí, aby byl systém přesně na míru, přes pilotáž, důležitost hraje také propojení s dalšími oblastmi řízení lidských zdrojů (odměňování atd.), zaškolení a prezentování nového systému hodnocení zaměstnancům dané firmy, nakonec je podstatná zpětná vazba a konečně

dolad'ování. Pro lepší představu je zde vložen následující obrázek (**Obrázek 2.2 – Systém hodnocení**).<sup>1</sup>

**Obrázek 2.2 - Systém hodnocení**



**Zdroj:** SYSTÉM HODNOCENÍ: Tvorba a zavedení systému hodnocení zaměstnanců znamená. *Gnostika* [online]. 2014 [cit. 2014-01-17]. Dostupné z: <http://www.gnostika.cz/inpage/system-hodnoceni-zamestnancu/>

Pozornost by měla být také věnována požadavkům na personální informační systém (pokud se vedení společnosti rozhodne využít tohoto moderního prostředku, viz kapitola 2.3 Trendy v oblasti hodnocení zaměstnanců), zohlednění příležitostí či rizik a hlavně výběru dodavatele a produktu, který chceme nakoupit a posléze zavést. Dodavatele a výrobky bychom měli porovnávat a třeba až na základě dobrých recenzí uvažovat o zvolení (Dvořáková, 2012).

### 2.2.1 Koho se hodnocení týká

Hodnocení zaměstnanců, ať už je prováděno klasickým zastaralým způsobem (pouze osobní pohovor nebo zaznamenávání do papírového hodnotícího archu) nebo novějším, modernějším způsobem přes personální portály, je proces, který se týká všech osob uvnitř podniku, nadřízených i podřízených, každého útvaru či úseku ve firmě, nezáleží na tom, zda se jedná o manažera nebo dělníka. Rozdíl je v tom, že některý pracovník bude pouze v pozici hodnoceného (např. dělník), někdo bude pouze v pozici hodnotícího (např. generální ředitel) a některý zaměstnanec bude hodnocen a zároveň bude muset hodnotit své podřízené. Za pokrok

<sup>1</sup> SYSTÉM HODNOCENÍ: Tvorba a zavedení systému hodnocení zaměstnanců znamená. *Gnostika* [online]. 2014 [cit. 2014-01-17]. Dostupné z: <http://www.gnostika.cz/inpage/system-hodnoceni-zamestnancu/>

a kladný přínos je považováno sebehodnocení. To, jakou pozici člověk bude zastávat, záleží na organizační struktuře, funkci zaměstnance a zavedeném systému hodnocení v podniku.

Správný systém hodnocení pracovníků by měl teda **zapojit celou organizaci**. Pracovníci personálního oddělení a oddělení lidských zdrojů pod vedením vedoucího těchto oddělení mají na starost tuhle problematiku, to znamená do detailu propracovat celý systém hodnocení a zabezpečit vše, aby mohlo hodnocení v pořádku probíhat. Nakonec všichni zaměstnanci se daného hodnocení účastní, jsou jeho součástí.

Jelikož mluvíme o hodnocení zaměstnanců, tak se tento proces nebude přímo týkat našich zákazníků, dodavatelů, konkurentů a zájmových skupin. Ale určitým způsobem se jich to dotkne **nepřímo**. Pokud hodnocení uvnitř organizace bude správně nastavené a bude mít za následek pozitivní dopady (dobrá pracovní atmosféra, příjemné vztahy na pracovišti, lepší výkony jednotlivců, spokojené zaměstnance, účinná motivace), bude firma jako celek vydávat navenek lepší výstupy a určitým způsobem to pocítí a ovlivní subjekty vnějšího okolí. Zákazníci budou jen rádi, pro konkurenci to bude hrozba. To samé, akorát obráceně, platí i o negativních dopadech.

### 2.2.2 Kompetence a kompetenční modely

Do **kompetencí** patří jak znalosti, dovednosti, schopnosti, vlastnosti a chování jedince. Tímto určitým způsobem charakterizují danou osobu. Na základě dobrých kompetencí zaměstnanců může být podnik, firma, společnost či organizace velmi úspěšná a konkurenceschopná. **Kompetenční modely**, v praxi využívány více u zahraničních společností, zahrnují různorodé kompetence a prostřednictvím těchto modelů se kompetence slučují do pomyslného celku (Bláha a kolektiv, 2013).

Kompetence lze dělit z různých hledisek. První dělení rozděluje kompetence do tří kategorií na interpersonální kompetence, kompetence řešení problému a kompetence sebeřízení (Hroník, 2006). Další dělení je na základní a odlišující se kompetence. Velmi známé členění dle pracovní funkce, pozice v organizaci, třídí kompetence na manažerské, interpersonální a technické. Kompetence mohou být také týmové, klíčové atd. záleží, na koho jsou kompetence směřovány (Bláha a kolektiv, 2013).



## 2.3 Trendy v oblasti hodnocení zaměstnanců

V oblasti personalistiky a řízení lidských zdrojů se vyskytuje mnoho trendů. Například za aktuální trend se může považovat fakt, že vedoucí se snaží hodnotit nejen samotný výkon svého podřízeného zaměstnance, ale také jeho chování v průběhu daného období. Smyslem je zachytit „tvrdé“ i „měkké“ cíle. Pod výkonem si představíme lehce dokazatelné výsledky, např. počet prodaného množství výrobku. Takle zjištění jsou velice důležitá a podstatná, ale trend se přiklání také k názoru, že dnešní doba vyžaduje správnou komunikaci zaměstnance s jinými pracovníky ve firmě, sdílení různých zkušeností, informací a samotný přístup k práci. Následující obrázek (**Obrázek 2.3 – Kompetenční a výkonnostní cíle**) nám znázorňuje možné varianty, se kterými se můžeme setkat při vyhodnocení. Podmínkou tohoto schématu je pouze to, že podporujeme rovnováhu „tvrdých“ a „měkkých“ cílů.<sup>2</sup>

**Obrázek 2.3 - Kompetenční a výkonnostní cíle**

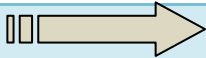
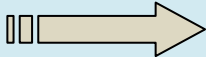
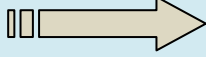



**Zdroj:** SYSTÉM HODNOCENÍ: Jaké jsou poslední trendy v hodnocení zaměstnanců?. *Gnostika* [online]. 2014 [cit. 2014-01-17]. Dostupné z: <http://www.gnostika.cz/inpage/system-hodnoceni-zamestnancu/>

Jiní odborníci se zmiňují o dalších trendech v oblasti hodnocení zaměstnanců. Například Hroník (2006) zachytil určité změny do následujícího schématu (**Obrázek 2.4 – Změny v hodnocení zaměstnanců**).

<sup>2</sup> SYSTÉM HODNOCENÍ: Jaké jsou poslední trendy v hodnocení zaměstnanců?. *Gnostika* [online]. 2014 [cit. 2014-01-17]. Dostupné z: <http://www.gnostika.cz/inpage/system-hodnoceni-zamestnancu/>

**Obrázek 2.4 - Změny v hodnocení zaměstnanců**

Od registrace		K motivaci
Od známkování		K řešení problému
Od papírového hodnocení „od stolu“		K hodnocení „tváří v tvář“
Od role učitele a žáka		K roli porodníka a rodiče

**Zdroj:** Hroník (2006, str. 18)

V rámci diplomové práce v následující podkapitole bude detailněji řešen ještě jiný trend. Jedná se o **hodnocení zaměstnanců** (pracovníků) **přes informační systémy, personální portály, webové aplikace** a podobné zařízení, systémy, softwary. Tohle téma je aktuální už několik let, a jelikož svět je plný inovace, počítačových softwarů, moderní technologie, tak tento námět může být pro čtenáře velice zajímavý.

### **2.3.1 Hodnocení zaměstnanců přes informační systémy, personální portály a webové aplikace**

Na základě rozhovorů s rodiči, příbuznými, kamarády a personálními pracovníky je jasné, že v minulosti, kdy nebyly takové vymoženosti, nápady, prostředky, zdroje a také zájem personalistů a nadřízených, bylo hodnocení pracovníků prováděno pouze ve formě osobního rozhovoru (pohovoru) nebo za pomoci zaznamenávání do papírových archů. Toto neslo s sebou spoustu negativ. Skladování papírů a formulářů je velice prostorově náročné, zabírá to místo, které mohlo být využito jinak, dále je to neefektivní při hledání zpětně informací v množství těchto hodnotících archů, osobní rozhovor byl často nedostačující a bez požadovaného účinku. Některé firmy a podniky i v této době využívají pouze těchto dvou způsobů hodnocení zaměstnanců. Pak jsou tu i jiné organizace a společnosti, které lépe uvažují a snaží se přizpůsobit dnešním trendům.

V první řadě je třeba si uvědomit možné výhody a nevýhody využívání software pro podporu personálních činností. Proč by firma, personalisté měli uvažovat o tomto způsobu? Ty nejběžnější klady a zápory jsou přehledně vypsány v následující tabulce (*Tabulka 2.1 – Výhody a nevýhody využívání software pro podporu personálních činností*).

**Tabulka 2.1 - Výhody a nevýhody využívání software pro podporu personálních činností**

VÝHODY	NEVÝHODY
Šetří čas	Finanční náročnost
Přehlednost	Zaškolení zaměstnanců
Rychlost a flexibilita	Umět ovládat práci s počítačem a s daným programem
Snadnější archivace	Averze ke změnám a k něčemu novému
Zefektivnění práce	Odpor k hodnocení samotnému
Snadnější komunikace v rámci firmy	
Propracovanější hodnocení zaměstnanců	
Moderní technologie	

**Zdroj:** vlastní zpracování

Je vhodné si položit otázku, proč je pro firmu hodnocení zaměstnanců tak důležité a stojí nám za to zvažovat nemalou investici do software. Pravdou je, že když už se firmy rozhodnou koupit software nebo webovou aplikaci, tak to není jen z důvodu ulehčení si práce v oblasti hodnocení zaměstnanců, ale také v mzdové oblasti, v evidenci docházky, v odměňování a sekci benefity atd. Zakoupí toho více najednou u té samé společnosti. To má za následek rozptřetí nákladů. Personalisté berou hodnocení zaměstnanců jakou důležitou součást celého procesu řízení lidských zdrojů, ne jenom jako samostatnou jednotku. Jaké jsou teda přínosy hodnocení? Následující tabulka (*Tabulka 2.2 – Přínosy a význam hodnocení pracovníků*) zmiňuje ty nejčastější výhody.

**Tabulka 2.2 - Přínosy a význam hodnocení pracovníků**

Přínosy a význam hodnocení	
1	Vyjádření svého názoru
2	Zpětná vazba
3	Motivace pracovníka
4	Ocenění práce a výkonu
5	Zlepšení komunikace mezi nadřízeným a podřízeným
6	Plánovat cíle, vzdělávání a rozvíjení se do budoucna
7	Zharmonizování zájmů

**Zdroj:** (Hroník, 2006)

Hodnocení zaměstnanců přes informační systém, personální portál nebo jinou webovou aplikaci určitě ocení malé, velké i střední podniky. **Posláním** vybraného trendu je určitý přínos pro dnešní dobu, samotné podnikatele, ředitele firem, personalisty, HR manažery a všechny osoby, kteří se s hodnocením setkávají. Tento trend by měl přinášet již výše

zmiňované výhody a pomoci akceptovat dnešní situaci, která vyžaduje stále lepší a modernější technologie a postupy. Tento trend v sobě ukrývá potenciál velkého „businessu“ a v neposlední řadě podporuje vývoj společnosti. Firmy, které chtějí být konkurenceschopné a chtějí následovat trendy dnešní doby, by měly řídit lidské zdroje (včetně provádění hodnocení zaměstnanců) přes personální portály, informační systémy a software. Je velmi pravděpodobné, že za několik let v budoucnu to bude muset být nutnost a ne pouze výhoda.

Za **pozitivní dopady** se považuje **přínos pro organizace**, je to nová, moderní cesta jak provádět hodnocení zaměstnanců snadněji, rychleji, s flexibilitou a s přehledností. Tenhle směr šetří čas a za několik let lze zjistit, že i náklady. **Pro zaměstnance** to má také pozitivní dopady, protože se můžou setkat s novými, modernějšími, lépe propracovanými programy, rozšíří si tak své znalosti, zkušenosti a mnoho mladých lidí rádo upřednostňuje práci na počítači než v papírově formě. Kladný důsledek lze rovněž pozorovat pro samotný obor **human resources management**. Naskytují se další možnosti a příležitosti jak pracovat s kritérii hodnocení, způsobem vyhodnocení, s metodami apod. Příležitost mohou vidět také **veřejnost, již fungující i začínající podniky, podnikatelé**. V dnešním světě je třeba inovovat, vylepšovat a přinášet nové nápady a myšlenky. Bez toho nelze si udržet svoji konkurenční pozici. Proto nejenom mladí lidé mají velký prostor se rozvíjet a realizovat nejen v tomhle oboru.

**Negativních dopadů** není mnoho. Nadšení z tohoto trendu nemusí sdílet lidé, zejména staršího věku, kteří se neradi vzdělávají, mění své zažité postupy, nepřáteli se s elektronikou a počítačem, mají **averzi ke změnám** jako takovým. Také často nastávají problémy ve firmách, když zaměstnanci **nevidí přínos, podstatu a smysl** „hodnocení zaměstnanců“. Považují to za zbytečnou ztrátu času a to, že bude hodnocení probíhat počítačovou formou přes personální portál, jejich názor těžko změní. Negativní dopad to bude mít také na finance v podniku, protože se jedná o **jednorázově nákladnou položku**. Je třeba ale věřit, že v budoucnu se to společnosti vrátí několikanásobně.

Je patrné, že tento trend má své přínosy i rizika pro několik subjektů. Vlastní úvaha autorky na toto téma je zpracována do následující tabulky (**Tabulka 2.3 – Přínosy a rizika vybraného trendu**).



**Tabulka 2.3 - Přínosy a rizika vybraného trendu**

<b>Přínosy</b>	<b>Rizika</b>
<b>PRO MANAGEMENT</b>	<b>PRO MANAGEMENT</b>
Moderní přístup, nová inovace, nové poznatky z oboru	Nesprávné zacházení s personálním informačním systémem – nesplní svůj účel na 100 %
Ulehčení si práce, snadné ovládání, šetří čas a místo	Jednorázově nákladná položka – nemusí se v budoucnu vrátit
Rychlost a flexibilita	Zneužití personálního informačního systému zaměstnancem nebo cizí osobou
Snadnější komunikace a propojení celé organizace	Firmě se nedostane zlepšení, nesplní to předem stanovené cíle a požadavky
Zdokonalení procesu hodnocení zaměstnanců	Software selže – byl špatně implementován
Lepší výsledky jednotlivců i celého podniku, konkurenceschopnost	Nesprávný výběr dodavatele nebo produktu
<b>PRO ZAMĚSTNANCE</b>	<b>PRO ZAMĚSTNANCE</b>
Nové zkušenosti, rozšíření znalostí	Nepochopení fungování celého systému
Práce na počítači je více oblíbená	Špatná manipulace s programem
Nová motivace – spokojení zaměstnanci	Nechuť provádět hodnocení pracovníků
<b>PRO DODAVATELE SOFTWARE</b>	<b>PRO DODAVATELE SOFTWARE</b>
Tržby	Nebude nebo klesne poptávka
<b>PRO SPOLEČNOST</b>	<b>PRO SPOLEČNOST</b>
Vidí pokroky v technologii – pozitivní myšlení	Nepřijetí tohoto trendu – nepochopení smyslu – trend jako další přítěž

**Zdroj:** vlastní zpracování

## 2.4 Kdo hodnotí a kdo je hodnocený

**Hodnotitelem** nemusí být vždy a v každém podniku jen jedna a tatáž osoba. Podle použitých metod, nástrojů a na základě potřeb organizace se stanoví, kdo se hodnocení zúčastní ve funkci hodnotitele. Hodnotitelem může být (a nejčastěji bývá) přímý nadřízený nebo vedoucí pracovního týmu, s tímto se setkal skoro každý zaměstnanec. V rámci metody 360° zpětné vazby, hodnotiteli jsou také podřízení zaměstnanci, zákazníci (jako třetí, nezávislá osoba), spolupracovníci, odborníci (např. psycholog) a podobně. Nejkurioznějším případem je, když hodnotitelem je sám hodnocený, provádí sebehodnocení (Kocianová, 2010).

**Hodnoceným** je takový člověk, kdy jeho pracovní chování, nasazení, pracovní výsledky, získané zkušenosti, snaha, potenciál atd. se stávají středem pozornosti, aby mohly být podle hodnotících pravidel klasifikovány. Hodnoceným je nejčastěji běžný zaměstnanec (podřízený) a jen ve výjimečných případech jeho nadřízený, vedoucí či ředitel společnosti.

Příprava na hodnocení by měla být z obou stran, ze strany hodnotitele i hodnoceného. Obě zúčastněné osoby by si měly předem samostatně zrekapitulovat všechny podstatné události (úspěchy i neúspěchy), které v hodnoceném období nastaly, popřemýšlet o silných a slabých stránkách hodnoceného člověka, o nových podnětech a nápadech ke zlepšení, o splněných i nesplněných cílech a příčinách nedodržení smluvených podmínek. Samozřejmě pozornost by měla být zaměřena i na plány do budoucna, vzdělávání a rozvoj zaměstnance. Musí se diskutovat a zmiňovat konkrétní příklady, aby vše bylo více srozumitelné a věcné. Nesmí se podcenit příprava dotazů, argumentů a námitek. Téma ke konverzaci o zvyšování pracovního výkonu a motivace by nemělo být opomenuto (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2009).

Některé společnosti využívají velkou příležitost zapojit své zaměstnance do přípravných kurzů, přednášek či workshopů (trvají několik hodin, i více dnů) a tak aktivním přístupem je zaškolit k systému hodnocení v dané společnosti. Kurzy by kromě teoretického výkladu měly hlavně prakticky začlenit všechny zaměstnance. Je to vhodná možnost, jak správně vysvětlit celý proces hodnocení, zdůraznit všechny pozitiva, cíle, smysl a oslovit pracovníky o aktivní spolupráci. Výstupem přípravných školení, kurzů a osobní přípravy z obou stran jsou většinou brožury, příručky, dokumenty pro zaměstnance (hodnocené) i zaměstnavatele (hodnotitele), které můžou i nemusí být součástí pracovního nebo jiného řádu. Obsah těchto příruček by měl být stručný, výstižný, jasný, srozumitelný a každý čtenář by se měl dozvědět všechny podstatné věci týkající se téhle záležitosti. Brožury a dokumenty napomáhají ke snadnější orientaci a jsou vždy dostupné k nahlédnutí po několik let, když je člověk potřebuje.

## **2.5 Hlavní metody a nejčastější nástroje hodnocení zaměstnanců**

Ve skutečnosti manažeři a vedoucí pracovníci využívají nespočetně mnoho metod a nástrojů, jak hodnotit své podřízené. Jedná se o důležitou podpůrnou funkci. Někdy je aplikována čistě jedna metoda, ale častěji se kombinují dvě či více techniky (metody). Je to oprávněné, každá organizace je unikát a kombinací různých nástrojů se docílí optimálního způsobu provedení hodnocení zaměstnanců. V praxi se využívá hodnotící stupnice, hodnotící rozhovor, klasifikační kritéria, hodnocení podle předem určených cílů, způsob párového porovnávání, hodnotící dotazník, sebehodnocení i 360° zpětná vazba, assessment nebo

development center atd. Jedna z dělení metod je podle zaměření se buď do budoucnosti, nebo na minulost, popřípadě kombinace obou předchozích (Dvořáková, 2012).

V organizacích a firmách, kterým záleží na kvalitě a přístupu osob v manažerských a vedoucích funkcích, využívají také metody *hodnocení nadřízených „zdola“*. Podřízení pracovníci hodnotí přirozenost vedoucího v jeho postavení ve firmě, řídicí a organizační dovednosti, vůdčí charakter, „měkké“ schopnosti manažera, jeho autoritu i předpoklady pro koordinaci práce v týmu, na oddělení atd. Cílem je poskytnout zpětnou vazbu nadřízeným zaměstnancům, poučení se z chyb a podpořit je k lepším výkonům. Za klíčovou slabinu lze považovat strach zaměstnance, že bude posléze pokárán svým nadřízeným za negativní ohodnocení, v nejhorším případě vyhozen z práce (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2009). V příloze (*Příloha 2 – Příklad dotazníku pro hodnocení nadřízeného „zdola“*) je k nahlédnutí vzorový dotazník k tomuto typu hodnocení.

V následujících podkapitolách budou více přiblíženy a upřesněny metody Management by Objectives, BARS, 360° zpětná vazba, Assessment centre a Development centre, metoda kritických událostí, metoda zařazování a párového srovnávání, metoda volného popisu a sebehodnocení.

### 2.5.1 MBO (Management by Objectives)

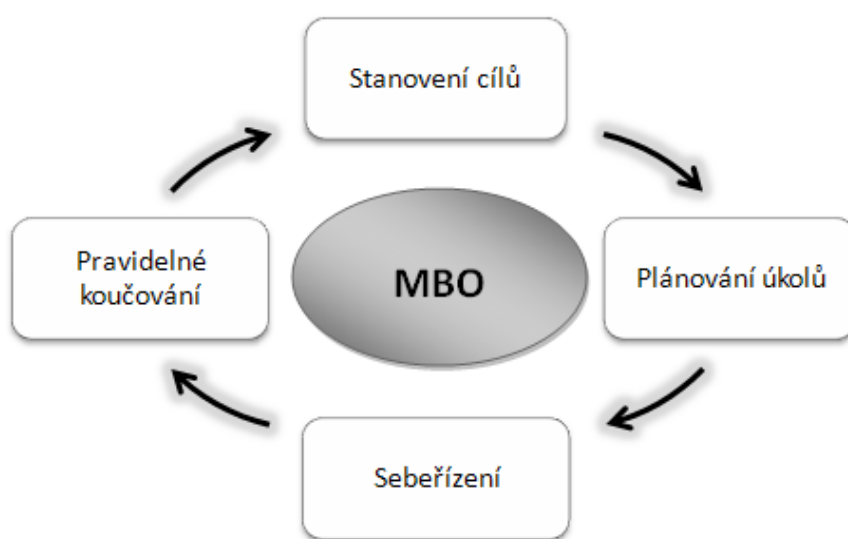
MBO, také označováno jako řízení podle stanovených cílů, je snáze pochopitelná a do minulosti směřovaná metoda. Na začátku každého období se nadřízený a podřízený mezi sebou dohodnou (a tyto skutečnosti někde zaznamenají) na cílech, úkolech, které by měly být splněny. Cíle by měly být ve formě SMART<sup>3</sup>. Důležité je vytýčení také kritérií, podle čeho bude posuzováno splnění/nesplnění úkolu. Vše dopředu se naplánuje a systematické hodnocení cílů (ohlédnutí se do minulosti) může být prováděno postupně nebo až na konci sjednaného termínu (Dvořáková, 2012).

Jak by mohl vypadat konkrétní, současný ideál procesu MBO je zobrazeno na dalším obrázku (*Obrázek 2.5 – Předloha pro průběh MBO*).

---

<sup>3</sup> S – specifický, M – měřitelný, A – akceptovatelný, R – reálný, T - termínovaný

Obrázek 2.5 – Předloha pro průběh MBO



Zdroj: Hroník (2006, str. 59)

### 2.5.2 Metoda BARS

Zkratka BARS se v anglickém jazyce dá rozložit na *Behaviorally Anchored Rating Scales*. Tato metoda není u studentů tak známa (pod touthle zkratkou), ale je docela populární u pracovníků v organizaci. K jednotlivým stanoviskům (aspektům pracovního chování), které chceme posuzovat (hodnotit) se udělí stupeň hodnotící stupnice (např. 1, 2, 3 atd.). Každý stupeň reprezentuje určitou vlastnost a znak (vyhovující, dobrý, nepřijatelný, nadprůměrný, standardní a podobně). To není zcela vyčerpávající. Specialisté na tuhle problematiku k tomu musí vytvořit na několik řádků slovní popis více přibližující danou věc. Příprava této metody je docela těžká, avšak velké pozitivum zaznamenají lidé díky zřetelné a jasné slovní charakteristice. Na základě srozumitelně vypracované hodnotící stupnice si daný zaměstnanec vybírá z možností a hodnotí podle svého uvážení (Dvořáková, 2012).

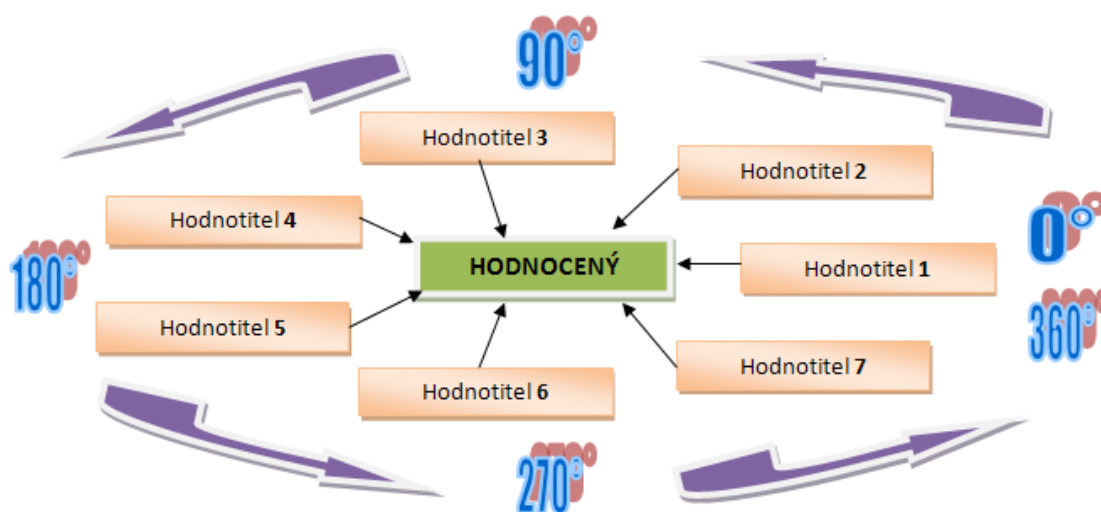
Jelikož snadnější pro pochopení této metody je vizuální podoba, v příloze (**Příloha 3 – BARS**) je vložen jeden vzorový příklad.

### 2.5.3 360° zpětná vazba

Jedná se o velice efektivní nástroj k hodnocení, oblíbený u personalistů, nenáročný na pochopení a v posledních letech často využívaný. Reakce a podněty k hodnocenému jsou od více zdrojů, výsledky jsou kvalitnější. Hodnotit může tedy jak vedoucí, manažer, personalista, spolupracovníci v týmu, zákazníci, dodavatelé, podřízení zaměstnanci a nakonec sám hodnocený provede sebehodnocení. Cílem není dosáhnout co největší shody v názorech

na hodnoceného, ale právě zachytit co nejvíce různých pohledů na danou situaci (Mathis a Jackson, 2008). Více informací upřesní další obrázek (**Obrázek 2.6 – 360° zpětná vazba**).

**Obrázek 2.6 – 360° zpětná vazba**



**Zdroj:** vlastní zpracování

Mezi velké výhody této metody patří rozšířená zpětná vazba. Kritika nebo pochvala bude mít větší hodnotu, protože bude podložena více názory od lidí na sebe nezávislých. Také je pravděpodobné, že se hodnocenému dostane mnohem více informací, protože každá hodnotící osoba uvažuje jiným způsobem. Nevýhodou je větší množství potřebných podkladů a příprav, uplatňují se zde prvky byrokracie, musí se zde zapojit více osob, které nemusí stát o to být mezi hodnotícími (zkreslené výsledky) a hodnocený může mít větší obavy z této stresující situace, než kdyby ho hodnotil pouze jeho vedoucí (Armstrong, 2012).

#### 2.5.4 Assessment a Development centre

Assessment centre (AC) a Development centre (DC) jsou moderní metody hodnocení. Obě metody se zaměřují na klasifikaci schopnosti jedince a tyto schopnosti posuzují odborníci, profesionálové – skupina hodnotitelů s pomocí ověřené metodiky a zažitých způsobů. AC i DC jsou velice časově náročné jak pro hodnoceného tak i pro hodnotitele. Metody AC i DC jsou velmi různorodé, pestré, někdy i zábavné a mohou trvat více než 1 den. Vyhodnocení a zpracování výstupů zabere hodnotitelům mnoho času a energie. Assessment centrem zjišťujeme, zda se jedinec (pracovník) hodí na dané pracovní místo. Development centre posuzuje potenciál člověka, zhodnocuje jeho silné a slabé stránky a snaží se



pro pracovníka přizpůsobit na míru jeho osobní rozvoj a budoucí vzdělávání (Kocianová, 2010).

V průběhu AC i DC řídí program zkušený moderátor, protože u těchto metod je vždy přítomna celá skupina hodnocených najednou. Obě metody mohou být prováděny jak v interiéru, tak i venku, např. v přírodě a jiném příjemném místě, které bude přizpůsobené pro AC nebo DC. Pro AC i DC je typické absolvování rozhovorů, psychologických testů, různých kreativních cvičení, týmové spolupráce, také fyzicky náročných úkolů a dalších aktivit. Hodnocený může být pod určitým stresem, ale v rámci AC i DC by se měly dodržovat všeobecné etické zásady (Kocianová, 2010).

### **2.5.5 Metoda kritických událostí**

Metoda kritických událostí je vhodná jako doplňková metoda. Smyslem je upozorovat, uvědomit si a zaznamenat všechny extrémně kladné (úspěšné, prosperující) a extrémně záporné (neúspěšné, negativní) podoby či výstupy pracovního chování a pracovního výkonu zaměstnance. Na konci hodnocení by měly být zřetelné všechny nejčastější kritické, hraniční případy v pozitivní a negativním smyslu (Pilařová, 2008).

### **2.5.6 Metoda zařazování a párového srovnávání**

Obě metody jsou velice jednoduché na pochopení a aplikaci. Metoda zařazování spočívá v uspořádání (seřazení) hodnocených zaměstnanců od nejlepšího po nejhoršího dle stanovených požadavků a kritérií. Měřítkem pro srovnávání může být výkon, dosažené cíle, stupeň kompetence jedince, dobrovolná aktivita atd. Tato metoda se doporučuje pro skupinu a tým do 15 osob, skupiny nad 15 hodnocených pracovníků se stávají nekontrolovatelné a pro hodnotitele nemožné vypovídajícím způsobem zaměstnance posoudit a seřadit (Pilařová, 2008).

U metody párového srovnávání neseřazujeme zaměstnance, ale porovnáváme je s ostatními pracovníky v rámci jedné pracovní skupiny, týmu, oddělení a podobně. Porovnáváme je podle kritérií, požadavků a měřítek, tak jako u výše zmíněné metody. Je vhodné srovnávat každého člověka s každým, vítěznému zaměstnanci přiřadit symbolický 1 bod, zaznamenat všechny body do připravené tabulky a na konec provést sečtení všech bodů u každého zaměstnance zvlášť. Vznikne nám tak pořadí dle výše dosažených bodů (Pilařová, 2008).

### 2.5.7 Metoda volného popisu

Metoda volného popisu je velice všestranná, také všeobecná a univerzální. Hodí se pro hodnocení vedoucích pracovníků, manažerů nebo zaměstnanců v kreativních pracovních funkcích. Instrukce jsou jednoduché. Náplní této metody je popsat (slovně vyjádřit), ohodnotit hodnoceného dle vlastního uvážení nebo předem daného konspektu. Tato metoda s sebou nese i nevýhody. Slabou stránkou se stává jak špatná vyjadřovací schopnost hodnotitele, tak i ovlivnění soukromým, osobním vztahem a zážitky mezi hodnotitelem a hodnoceným (Koubek, 2007).

### 2.5.8 Sebehodnocení

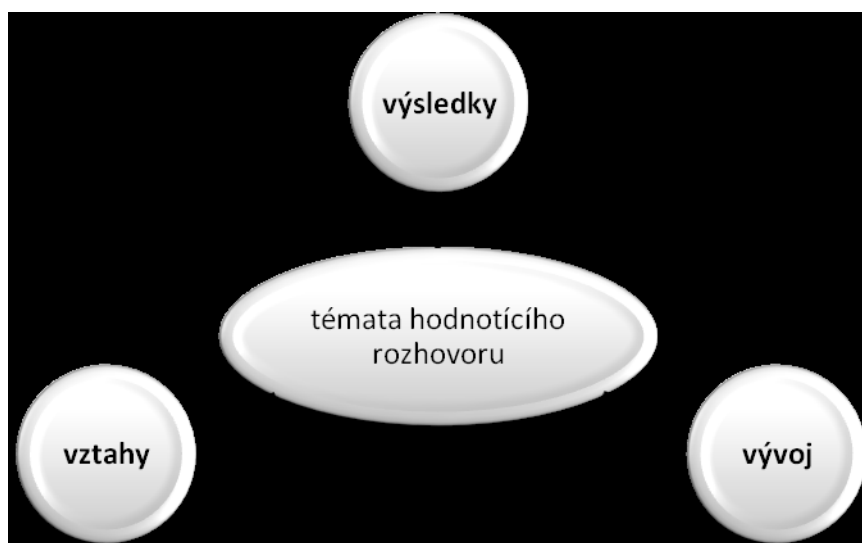
Mnoho podniků stále ještě nevyužívá a neuvažuje o sebehodnocení svých zaměstnanců. Je to škoda, jelikož má spoustu kladných vlivů nejen na hodnoceného pracovníka. Dotyčný člověk se cítí více důležitý a potřebný, je mu poskytnuta svoboda slova, někdy je více cílevědomý než jeho nadřízený a je to první krůček k uvolnění atmosféry na budoucím hodnotícím rozhovoru. Je to řazeno mezi metody a nástroje orientované na následující období. Jak už samotné slovo „sebehodnocení“ napovídá, zaměstnanec tuto aktivitu (ohodnocení) provede sám, podle daného postupu, s vlastním uvážením a svědomím, na sobě samém. Většinou při hodnotícím rozhovoru se sebehodnocení zaměstnance porovnává s hodnocením jeho nadřízeného vedoucího. Výsledky mohou být někdy opravdu zajímavé (Dvořáková, 2012).

## 2.6 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor je jeden z nejobávanější a nejnepříjemnějších setkání. Také často prochází rozborem, protože dochází k osobnímu, přímému kontaktu dvou osob (nadřízeného a podřízeného zaměstnance). K téhle diskuzi se vztahuje spousta rad a tipů, které by měly z téhle nepříjemné situace udělat snesitelnější záležitost pro oba členy hodnotící konverzace. Každopádně je velice přínosné vzhlížet na hodnotící rozhovor tak, jak předkládá Kocianová (2010, str. 153). „Hodnotící rozhovor je **příležitostí** k výměně názorů mezi nadřízeným a pracovníkem.“

Mnoho lidí si láme hlavu s tím, co by vůbec mělo být obsahem takového hodnotícího rozhovoru. Výbornou pomůckou může sloužit následující obrázek (***Obrázek 2.7 – Obsah hodnotícího rozhovoru za pomoci pravidla „trojitého vé“***).

Obrázek 2.7 – Obsah hodnotícího rozhovoru za pomoci pravidla „trojitého vé“



Zdroj: Plamínek (2009, str. 114)

Jak by správně měl vypadat hodnotící rozhovor mezi nadřízeným a jeho podřízeným zaměstnancem? Při rozhovoru by měly zaznít negativní poznámky, neúspěchy, ale také pochvala, vyznamenání a silné stránky pracovníka. Je vhodné, aby se jednalo o diskuzi obou zúčastněných a nevznikl tak monolog nadřízeného. Aktivita a naslouchání (ne jenom poslouchání) je vítáno z obou stran. Vytvoření pozitivní, příjemné a uvolněné atmosféry dodá hodnotícímu rozhovoru klid a důstojné řešení problému. Obě zúčastněné osoby by měly přijímat kritiku tak, jako se nebát souhlasit s názorem druhých. U hodnocení se držíme zásady, že nekritizujeme osobu jako takovou (vlasy, postavu atd.). Před každým hodnotícím rozhovorem je třeba se připravit, aby rozhovor byl plynulý, poukazoval na konkrétní situace, nevznikl moment překvapení a na nic podstatného nebylo zapomenuto. Když nakonec patřičně povzbudíme svého zaměstnance do dalších pracovních úspěchů, nic tím rozhodně nezkazíme (Urban, 2013).

## 2.7 Vztah mezi hodnocením zaměstnanců a ostatními personálními činnostmi

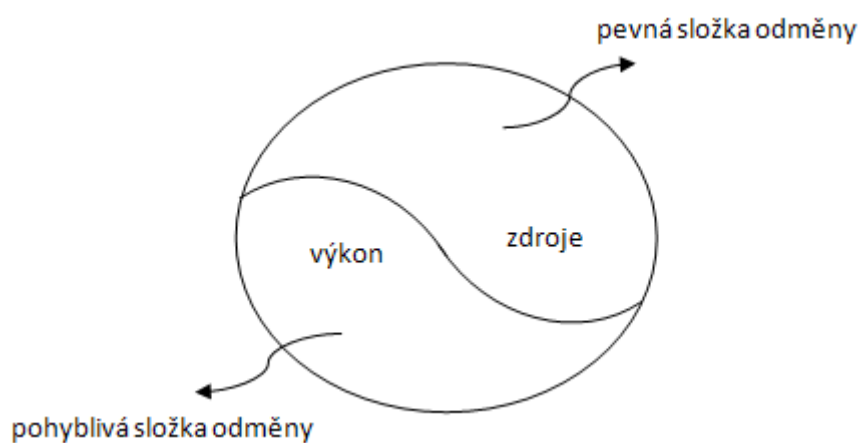
Aby hodnocení zaměstnanců naplnilo svůj záměr a bylo co nejvíce účelné, je potřeba ho propojit s dalšími personálními činnostmi, na které bude mít důležitý vliv. Například, pro obyčejného zaměstnance je nejpřínosnější navázat na **odměňování**. Jednoduchá přímá úměra hovoří za vše. Jsem dobře hodnocen, zvednou se mi odměny. Naopak zaměstnavatel by

určitě ocenil, kdyby vědomí zaměstnance, že bude za určité období klasifikován a ohodnocen za svoji práci (splněné cíle, úkoly, vzdělání), mělo **pozitivně motivující účinky** na jeho pracovní nasazení a výsledky.

Hodnocení zaměstnanců úzce souvisí a je nejčastěji spojováno s řízením pracovního výkonu. „**Cílem není jen zhodnotit pracovníkův výkon, ale motivovat jej ke společné formulaci pracovních cílů, k aktivnímu řešení problémů spojených s jejich realizací a rozvoji vlastních schopností a dovedností.**“ (Dvořáková, 2012, str. 251) V rámci dohod o pracovním výkonu (úkolů) se stanovují cíle a způsob dosažení těchto cílů. Přihlíží se na budoucí požadavky a to pak často ulehčuje hodnocení zaměstnance. Celý proces řízení pracovního výkonu je velice flexibilní, aktivní a permanentní záležitost (Dvořáková, 2012).

Pod pojmem odměňování si můžeme představit jak obdržení jednorázového bonusu, provizí, tak povýšení zaměstnance na lepší pracovní místo, procentuální navýšení základního platu a jiné formy hmotných a nehmotných odměn (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2009). Následující obrázek (**Obrázek 2.8 – Fixní a flexibilní složka odměny**) reprezentuje dvě složky odměny, jedna z nich je právě závislá na výkonu, který je předmětem hodnocení.

**Obrázek 2.8 – Fixní a flexibilní složka odměny**

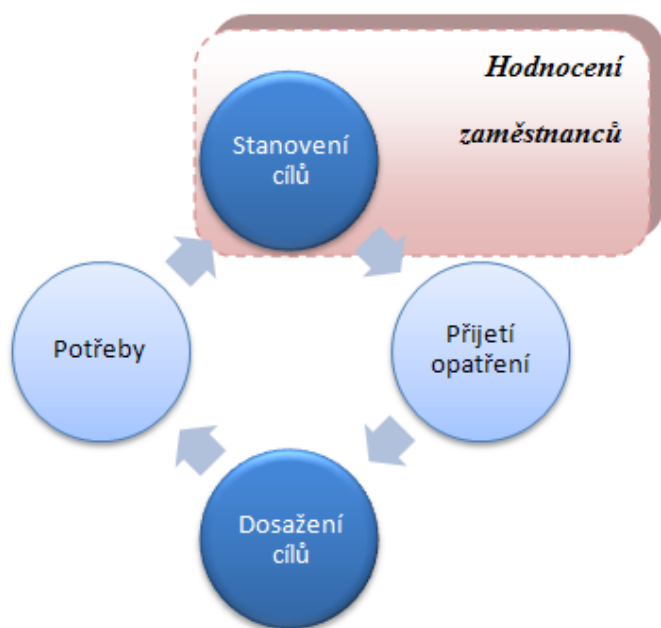


**Zdroj:** Plamínek (2009, str. 104)

Je důležité, aby hodnocení člověka mělo pozitivní vliv na jeho motivaci, protože motiv (podnět) jako nástroj motivace je něco, co nás žene dopředu, k lepším výsledkům, nutí nás dělat různé věci a dodává potřebnou energii. Motivace podvědomě pracuje s naší myslí, pomáhá nám přemýšlet a řešit některé problémy, pracuje se stanovenými cíli a cestou k dosažení těchto cílů (Armstrong, 2012). Každý personalista může potvrdit, že motivace je důležitá pro každou organizaci zaměstnávající pracovníky.

V rámci systému hodnocení pracovníků každý zaměstnanec spolu se svým vedoucím vyhodnocují dosažené cíle za minulé období a společně stanovují nové cíle na další období. Práce s cíli jedince úzce souvisí i se samotným procesem motivace. Následující obrázek (**Obrázek 2.9 – Proces motivace doplněný o složku hodnocení**) ukazuje, jak hodnocení může být součástí procesu motivace.

**Obrázek 2.9 – Proces motivace doplněný o složku hodnocení**



**Zdroj:** Armstrong (2012, str. 182), vlastní zpracování

Další významný vztah je spojení hodnocení s **rozvojem a vzděláváním zaměstnanců** ve společnosti. Hodnocením se mohou zjistit různé nedostatky, které pracovník má, a na základě toho se naplánují vzdělávací akce či školení. Zjištěné nedokonalosti mohou být tím pádem eliminovány. Dalším důvodem proč rozvíjet zaměstnance je nárok na zvýšení kvalifikace, odbornosti v případě chystaných změn na daném pracovním místě. Zamyšlené rozvojové cíle by měly být vhodné pro jedince, počet těchto cílů na období (např. 1 rok) by měl být v rozmezí 1 – 3. Záleží na vykonávané pracovní pozici zaměstnance a na dostupných možnostech organizace. Lze vybírat z odborných vzdělávacích kurzů (přímo se týkají pracovní náplně), kreativních a interpersonálních školení (komunikační dovednosti, práce v týmu), manažerských, prodejních a dalších vzdělávacích aktivit. Samozřejmě existují povinná školení (např. dána zákonem), kterých se zaměstnanci účastní. Povinná vzdělávání a rozvojové akce jsou samozřejmostí a většinou nesouvisí s hodnocením (Bláha a kolektiv, 2013).

## 2.8 Jak překonávat nedostatky, chyby a neúspěchy

První kategorií nedostatků je to, jak se vnímá celý proces a systém hodnocení zaměstnanců ve firmě. Jsou názory různých manažerů, vedoucích, ředitelů i personalistů, kterým hodnocení pracovníků připadá jako další administrativní zátěž. Díky každodenní zaneprázdněnosti se dopouští soustu chyb. Samotní zaměstnanci často v tom nevidí žádné výhody a přínosy pro ně, protože chybí dostatečná komunikace a informovanost v téhle problematice. Pro ně je to ztráta času. Z obou stran může být také strach komunikovat na toto téma a rozebírat případné negativní neúspěchy, jevy, vlastnosti atd. Ale když se nebude tohle řešit, vzniknou tak naivní představy o tom, že problémy na pracovišti časem přejdou samy. Bezpochyby nepřejdou (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2009).

Takový souhrn dalších nejběžnějších chyb a nedostatků, kterých je dopouštěno, nám znázorňuje následující tabulka (*Tabulka 2.4 – Nejčastější chyby*).

**Tabulka 2.4 – Nejčastější chyby**

<b>Chyby na straně hodnotitele</b>	<b>Chyby na straně hodnoceného</b>
Nedostatečná příprava	Nedostatečná příprava
Neobjektivní hodnocení	Nezájem a neochota spolupracovat
Spadnout ke stereotypu	Nevědomost, jak se provádí hodnocení
Halo efekt	Ostýchavost
Neadekvátní výběr metody	Nedůvěřivost
Sklon k průměru	Předsudky
Nedodržení hodnotících kritérií	Nechce se zlepšovat, vzdělávat, být povýšen
Efekt zrcadla	Špatné přijímání kritiky
Nedodržení základních zásad a postupů pro hodnocení	Nedodržení základních zásad a postupů pro hodnocení
Nadmíra kritiky, přísnost	Neponaučení se ze zpětné vazby
Mírumilovnost	
Diskriminace	
Neposkytne zpětnou vazbu	

**Zdroj:** (Koubek, 2007), vlastní zpracování

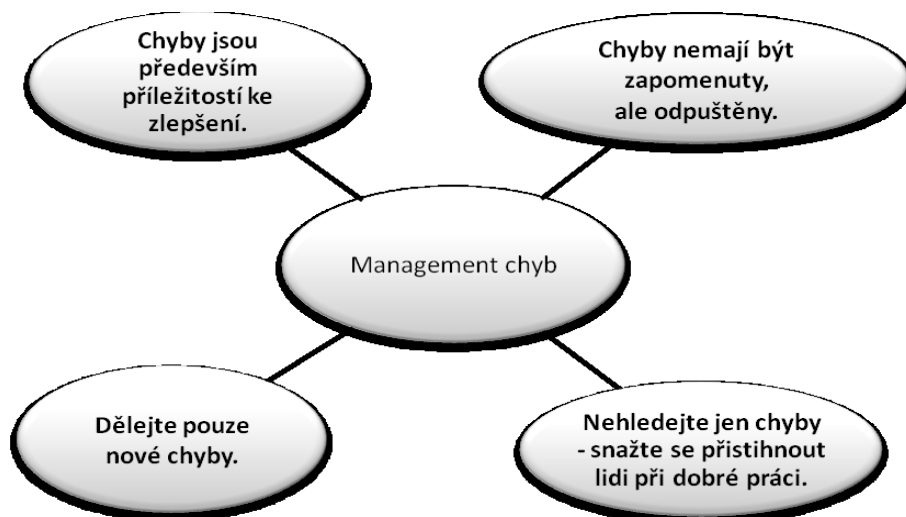
Prvním důležitým východiskem, jak nepropadnout k špatnému způsobu hodnocení, je uvědomění si všech možných rizik a nástrah, které nás mohou potkat a kterým můžeme podlehnout během pracovního života. Když porozumíme všem negativním jevům a faktorům, máme na půl vyhráno. Dalším významným krokem je proti tomu bojovat, vynaložit energii, čas, peníze a další zdroje, kterými si pomůžeme předejít nežádoucím situacím.

Každý člověk je pouze lidské stvoření a ne stroj. Je pravděpodobné, že s nedostatky a chybami se budeme potýkat celý život i v práci. Od toho je tady management chyb, který nám



poskytne pomocnou radu, jak fungovat i s neúspěchem, a vytěží z toho to nejlepší. Více informací nám nabízí další obrázek (**Obrázek 2.10 – Management chyb a jeho principy**).

**Obrázek 2.10 – Management chyb a jeho principy**



**Zdroj:** Plamínek (2009, str. 106)

Každý správný zaměstnavatel udělá maximum, aby pomohl svému zaměstnanci. V dnešním stresujícím a uspěchaném světě je pro člověka snadné upadnout do problémů, které mají negativní vliv na pracovní výkon. Prostřednictvím hodnocení zaměstnanců se dají odhalit některé problémy. Nadřízení se nesmí nechat zviklat výmluvami svých podřízených, že se jedná o dočasnou situaci a časem se samo vše zlepší. Hlavně v případě porušení pracovního řádu špatným chováním zaměstnance bychom měli být nejvíce podezřívaví. Lidské zdroje stojí pro majitele a ředitele firem čas (vzdělávání), peníze (mzda, plat) a mnoho energie a úsilí. Než se podniknou definitivní kroky ke změně, měl by zaměstnanec absolvovat různá poradenství atd. Když nic nepomůže, máme na výběr provést **změnu pracovního místa v rámci společnosti**, snažit se zmírnit (*neutralizovat*) příčiny a důsledky problému nebo přistoupit k tomu nejhoršímu – **vyhodit zaměstnance** (Jackson, Schuler a Werner, 2012).

První možnost využijeme, když daný zaměstnanec je velice zkušený, má potenciál, dobré znalosti, dovednosti a schopnosti pracovat dále v organizaci. Pokud je v rámci společnosti volné pracovní místo, kde by se tento člověk uplatnil, stojí za to transferovat pracovníka na tuto pozici. Druhá možnost je nejčastěji aplikována, když se jedná o dočasnou situaci, například zaměstnanec půjde do důchodu nebo prožívá závažné rodinné problémy. Třetí možnost personalisté a vedoucí vykonají, pokud opakovaně dojde k hrubému porušení

pracovního řádu (alkohol, drogy, neetické jednání) nebo neexistují jiná lepší řešení (Jackson, Schuler a Werner, 2012).

## 2.9 Průzkum v oblasti hodnocení zaměstnanců

Zajímavá studie z roku 2013 prezentuje některé výsledky vhodné k zamýšlení. První pozoruhodné tvrzení zní, že kvalitní personalistika nemusí být samozřejmostí ani u největších firem v ČR. Konkrétnější výsledky jsou patrné z dalších grafů (**Graf 2.1 – Kvalitní personalistika není samozřejmostí**).

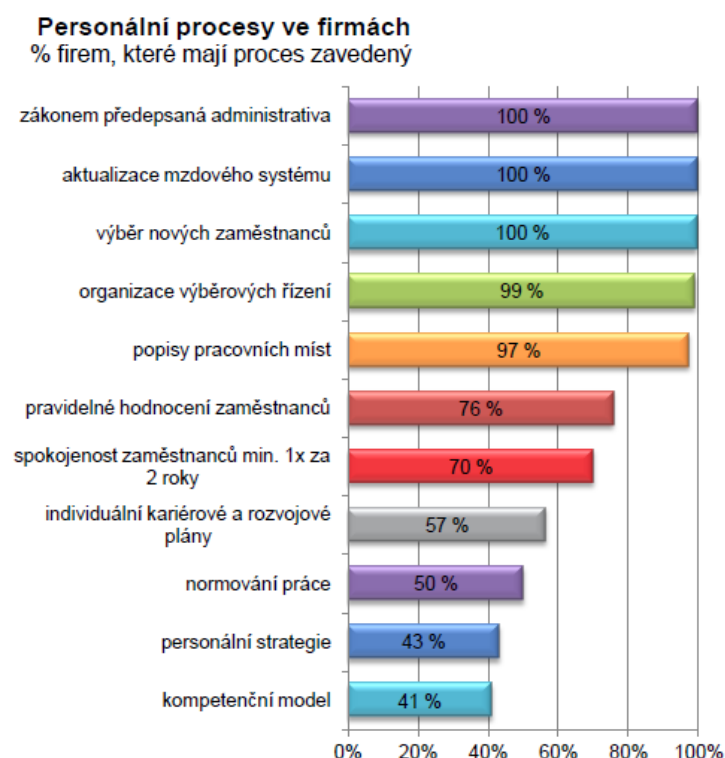
Graf 2.1 - Kvalitní personalistika není samozřejmostí



**Zdroj:** Základní výstupy studie: HR Monitor, Personální procesy ve firmách v ČR, TREXIMA, spol. s r. o. (srpen 2013)

Studie se také zabývala personálními procesy v podnicích a v následujícím grafu (**Graf 2.2 – Personální procesy ve firmách**) je procentuálně naznačeno počet firem, které mají zavedené jednotlivé procesy. Proces „pravidelné hodnocení zaměstnanců“ má nastoleno **76 %** společností. Tento výsledek není malý, ale jelikož se jedná o velmi podstatnou činnost, je nutno v budoucnu s hodnocením zaměstnanců počítat skoro v každé organizaci. Pro upřesnění N = 270.

**Graf 2.2 - Personální procesy ve firmách**

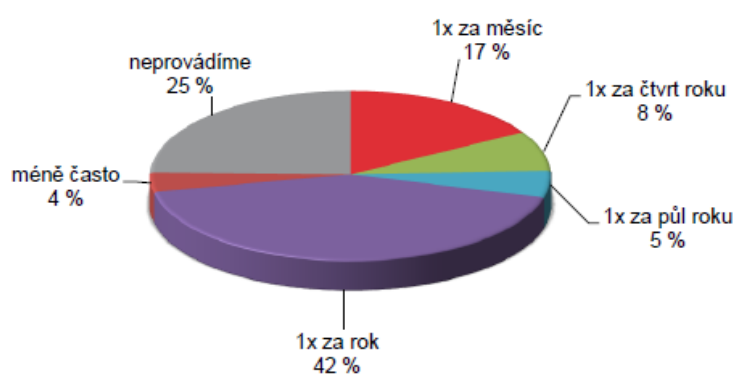


**Zdroj:** Základní výstupy studie: HR Monitor, Personální procesy ve firmách v ČR, TREXIMA, spol. s r. o. (srpen 2013), N = 270

Poslední, třetí, zajímavá věc je vyjádření se firem k tomu, jak často realizují hodnocení zaměstnanců. Z grafu (**Graf 2.3 – Četnost provádění hodnocení zaměstnanců**) převládá odpověď **1 krát za rok** (42%). S tímto údajem lze jenom souhlasit. Je postačující hodnotit své pracovníky každý rok v přibližně stejnou dobu. N = 270.

**Graf 2.3 - Četnost provádění hodnocení zaměstnanců**

**Jak často provádíte hodnocení zaměstnanců?**



**Zdroj:** Základní výstupy studie: HR Monitor, Personální procesy ve firmách v ČR, TREXIMA, spol. s r. o. (srpen 2013), N = 270

### 3 Charakteristika organizace

Analýza systému hodnocení zaměstnanců bude aplikována na **Krajský úřad Moravskoslezského kraje v Ostravě**. Krajský úřad se nachází na ulici 28. října v Ostravě. Každý krajský úřad je součástí veřejné správy daného státu. Česká republika má celkem 13 krajských úřadů a jeden Magistrát hlavního města Prahy. Nejedná se o soukromý podnik či firmu, a proto má specifické vlastnosti. K jakému účelu slouží krajský úřad, nám vysvětlí následující definice.<sup>4</sup> „Krajský úřad plní úkoly v samostatné působnosti uložené mu zákonem, zastupitelstvem a radou a napomáhá činnosti výborů a komisí. Dále krajský úřad vykonává zákonem stanovenou státní správu (přenesenou působnost) s výjimkou věcí, které jsou zákonem svěřeny zastupitelstvu kraje a radě kraje nebo zvláštnímu orgánu.“

Krajský úřad v Ostravě má celkem 16 odborů a každý odbor zahrnuje minimálně 2, maximálně 6 oddělení. Celkem je na úřadě 52 různě zaměřených oddělení. V čele této organizace je vždy ředitel krajského úřadu.<sup>5</sup> Od roku 2013 je ředitelem Krajského úřadu Moravskoslezského kraje pan Ing. Tomáš Kotyza. Do té doby to byl pan PaedDr. Jaroslav Soral, CSc. Pro doplnění informací, v současné době je hejtmanem Moravskoslezského kraje pan Miroslav Novák (Interní materiály organizace, Krajský úřad Moravskoslezského kraje). V příloze diplomové práce (*Příloha 4 – Odbory a oddělení KÚ-MSK*) je tabulka, která uvádí názvy všech odborů a oddělení.

#### 3.1 Organizační struktura

Na celém Krajském úřadě v Ostravě pracuje 672 zaměstnanců (údaj k 31. 12. 2013)<sup>6</sup>. Níže uvedené schéma (*Obrázek 3.1 – Organizační schéma KÚ-MSK*) srozumitelně zobrazuje organizační strukturu Krajského úřadu Moravskoslezského kraje. Nevýznamnější článek této struktury je ředitel, pod ním to jsou vedoucí jednotlivých odborů a dále pak vedoucí samotných oddělení.

---

<sup>4</sup> Krajský úřad. *Moravskoslezský kraj* [online]. 2014 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: [http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/krajsky\\_urad.html](http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/krajsky_urad.html)

<sup>5</sup> Organizační struktura úřadu. *Moravskoslezský kraj* [online]. 2014 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/urad.html>

<sup>6</sup> Interní materiály organizace, Krajský úřad Moravskoslezského kraje

**Obrázek 3.1 – Organizační schéma KÚ-MSK**



**Zdroj:** Interní materiály organizace, Krajský úřad Moravskoslezského kraje, vlastní zpracování

Protože vedoucí zaměstnanci zastávají důležitou funkci a jsou nezbytní pro správný chod organizace, další tabulka (*Tabulka 3.1 – Současní vedoucí zaměstnanci*) konkrétně jmenuje ředitele a všechny zaměstnance ve funkci vedoucího odboru. Vedoucí oddělení i ostatní zaměstnanci Krajského úřadu – referenti jsou také velice důležití a bez nich by vše nefungovalo tak, jak má, ale jelikož se jedná o velký počet zaměstnanců, z tohoto důvodu nejsou zde všichni zmíněni. Názvy odborů jsou pod zkratkami, které se běžně používají v praxi. Přehled zkratk a jejich význam se nachází v zadní části diplomové práce (Seznam zkratk, str. 88 v diplomové práci).

**Tabulka 3.1 – Současní vedoucí zaměstnanci**

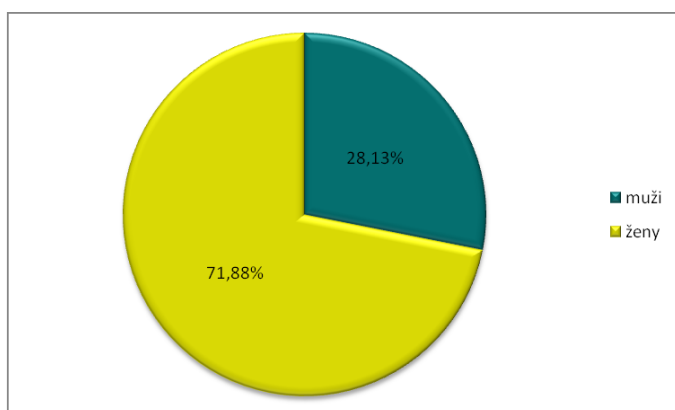
ŘEDITEL KRAJSKÉHO ÚŘADU		Ing. Tomáš Kotyza
Odbor		Vedoucí zaměstnanec
1.	KH	Vlastislav Kuchař, PaedDr.
2.	KŘ	Leo Nevřela, Ing.
3.	KON	Ivana Durczoková, Ing.
4.	POR	Petr Pospíšil, JUDr., Ph.D., LL.M.
5.	INF	Tomáš Vašica, Ing.
6.	VŽ	Věra Dostálová, JUDr.
7.	IM	Milan Novotný, Ing.
8.	FIN	Anna Klimšová, Ing.
9.	ZDR	Vratislava Krnáčová, Bc.
10.	ÚPK	Marta Wroblowská, JUDr.
11.	RRC	Martin Radvan, Mgr., LL.M.
12.	ŽPZ	Silvie Součková, Ing.
13.	ŠMS	Libor Lenčo, PaedDr.
14.	EP	Hynek Orság, Ing.
15.	SOC	Daniel Rychlík, Mgr.
16.	DOP	Ivo Muras, Ing.

**Zdroj:** Organizační struktura úřadu. *Moravskoslezský kraj* [online]. 2014 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/urad.html>

### 3.2 Struktura zaměstnanců dle pohlaví a vzdělání

Na Krajském úřadě v Ostravě je zaměstnáno více žen než mužů. Podle posledních údajů z 31. 12. 2013 je na KÚ-MSK 189 zaměstnanců mužského pohlaví a 483 zaměstnanců ženského pohlaví (Interní materiály organizace, Krajský úřad Moravskoslezského kraje). V následujícím grafu (**Graf 3.1 – Struktura zaměstnanců dle pohlaví**) je znázorněna procentuální hodnota struktury zaměstnanců Krajského úřadu rozdělena dle pohlaví.

**Graf 3.1 – Struktura zaměstnanců dle pohlaví**



**Zdroj:** Interní materiály organizace, Krajský úřad Moravskoslezského kraje, vlastní zpracování

K datu 31. 12. 2013 byl také sestaven přehled struktury zaměstnanců Krajského úřadu Moravskoslezského kraje dle dosaženého vzdělání. V další tabulce této kapitoly diplomové práce (**Tabulka 3.2 – Vzdělanostní struktura zaměstnanců**) jsou vyčísleny počty k jednotlivým typům dosaženého vzdělání.

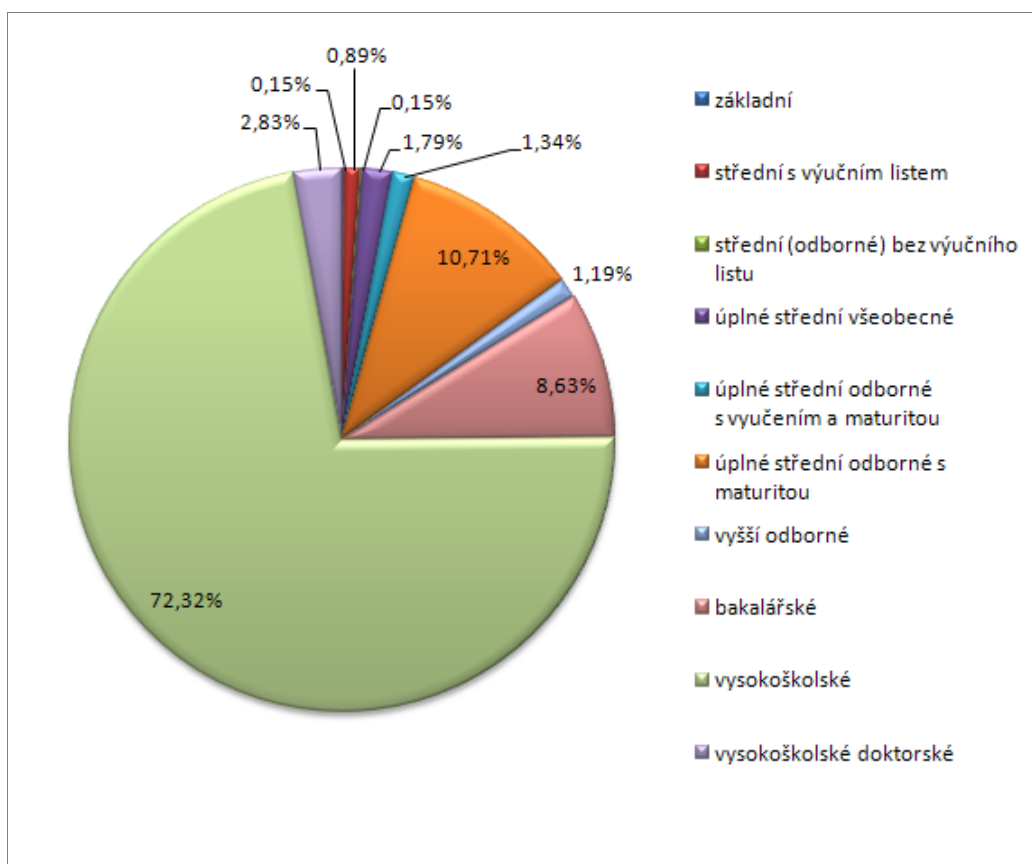
**Tabulka 3.2 – Vzdělanostní struktura zaměstnanců**

Dosažené vzdělání zaměstnanců		počet
1.	základní	1
2.	střední s výučním listem	6
3.	střední (odborné) bez výučního listu	1
4.	úplné střední všeobecné	12
5.	úplné střední odborné s vyučením a maturitou	9
6.	úplné střední odborné s maturitou	72
7.	vyšší odborné	8
8.	bakalářské	58
9.	vysokoškolské	486
10.	vysokoškolské doktorské	19
CELKEM		672

**Zdroj:** Interní materiály organizace, Krajský úřad Moravskoslezského kraje, vlastní zpracování

Pro lepší přehlednost byly výše zmíněné počty převedeny na procentuální hodnoty a zpracovány v grafické podobě (**Graf 3.2 – Vzdělanostní struktura zaměstnanců**).

**Graf 3.2 – Vzdělanostní struktura zaměstnanců**



**Zdroj:** Interní materiály organizace, Krajský úřad Moravskoslezského kraje, vlastní zpracování

### 3.3 Vlastní pozorování

Autorka diplomové práce absolvovala celkem 2 odborné praxe na Krajském úřadě Moravskoslezského kraje. První praxe se uskutečnila v červenci roku 2013 na odborech Kancelář ředitele krajského úřadu a Regionálního rozvoje a cestovního ruchu. Tato praxe byla v rozsahu 114 hodin. Studentka, autorka diplomové práce, byla seznámena se základní pracovní náplní na personálním oddělení (odbor KŘ), oddělení veřejných zakázek (odbor KŘ) a na oddělení cestovního ruchu (odbor RRC).

Druhá odborná praxe probíhala od února do dubna roku 2014 a byla v celkovém rozsahu 120 hodin. Studentka byla nápomocná při každodenní pracovní činnosti zaměstnancům na personálním oddělení a na oddělení veřejných zakázek, obě oddělení spadají pod odbor Kancelář ředitele krajského úřadu.



Na základě zkušeností lze doporučit tuto praxi i ostatním studentům různých vysokých škol. Krajský úřad zahrnuje mnoho různých oborů, od financí, personalistiky, přes školství, sport, zdravotnictví atd., a proto každý student si může najít svůj obor, ve kterém se chce rozvíjet a vzdělávat. Zaměstnanci Krajského úřadu v Ostravě byli velice milí, pracovití, ochotní, zdvořilí a na pracovišti byla příjemná, pohodová atmosféra. Celkový dojem z odborné praxe je hodnocen na výbornou. I když Krajský úřad Moravskoslezského kraje poskytuje pouze bezplatnou odbornou praxi, každý student musí vědět, že zkušenosti jsou přece k nezaplacení.

Po absolvování odborné praxe studentkou, autorkou diplomové práce, je Krajský úřad Moravskoslezského kraje v Ostravě doporučen jako vhodný pro první zaměstnání po ukončení vysoké školy. Důvody jsou rozmanitost uplatnění v různých odborech a odděleních, možnost využití v praxi některé znalosti z vysoké školy, získávání potřebných zkušeností a praxi pro budoucí zaměstnání např. v soukromé sféře, získávání kontaktů atd.

## 4 Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci

Tato kapitola plynule navazuje na kapitolu předešlou, kde byla představena organizace Krajský úřad Moravskoslezského kraje, na kterou bude aplikována analýza systému hodnocení zaměstnanců. V první řadě se čtenáři seznámí s pár specifiky, které přináší řízení lidských zdrojů ve veřejném sektoru, pak bude následovat popis současného stavu a na základě toho zhodnocení silných a slabých stránek autorkou diplomové práce s výstupem poziční mapy. Nedílnou součástí této kapitoly je podrobné představení metodiky připravovaného výzkumu, plánu a pilotáže. Čtvrtou kapitolu diplomové práce završí vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníkového šetření a interpretování zajímavých výsledků z třídění podle identifikačních otázek.

### 4.1 Řízení lidských zdrojů ve veřejném sektoru

Řízení lidských zdrojů, včetně hodnocení zaměstnanců, ve veřejném sektoru se od soukromého sektoru nějak rapidně nemění. Ale veřejný sektor má určitá specifika, na které je nutno upozornit, protože mohou tak ovlivnit některé personální záležitosti. Na každém krajském úřadě pracují úředníci, a proto je třeba vycházet a řídit se ***Zákonem č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů***.

Jeden z rozdílů oproti soukromému sektoru nastává při vzniku pracovního poměru. Skoro každý člověk (existují výjimky), i přesto, že už je zaměstnán u krajského úřadu, musí projít **výběrovým řízením**, pokud má zájem o určité pracovní místo. Výběrové řízení se všemi důležitými informacemi (požadavky, specifikace pracovní pozice) je s předstihem zveřejněno, aby mohl být obeznámen každý občan. Všechny uchazeče hodnotí výběrová komise, kterou vždy tvoří nejméně 3 členové, komise podává návrh o přijetí a až ředitel KÚ-MSK rozhoduje o přijetí / nepřijetí nového zaměstnance.<sup>7</sup> Tahle skutečnost může negativně působit na systém hodnocení zaměstnanců na Krajském úřadě. Dle teoretických poznatků se od hodnocení očekává, že bude mít vliv na odměňování a rozvoj kariéry zaměstnance. Každého pracovníka více motivuje, když za dobré výsledky má možnost být povýšen. Ve veřejném sektoru, i na krajském úřadě, tato možnost není. Je to dáno již zmíněným zákonem. Za těchto okolností zaměstnanec (úředník) nemusí být příliš motivován k lepšímu pracovnímu výkonu, protože hodnocení svého nadřízeného nemá vliv na automatické a

---

<sup>7</sup> Zákon č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů [online]. 2014 [cit. 2014-02-13]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z312\\_2002](http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z312_2002)

plynulé povýšení na vyšší pracovní pozici. Je třeba však upozornit, že každý úředník je s tímto zákonem seznámen a tuto variantu berou v potaz ve své úřednické kariéře.

Úředníci, tak jako ostatní zaměstnanci různých firem, jsou povinni během své pracovní kariéry absolvovat různá školení, kurzy a vzdělávací akce. Doba jde kupředu a je nezbytné získávat nové znalosti a adaptovat se s moderními trendy. Rozlišuje se vstupní kvalifikace (nový zaměstnanec), průběžná kvalifikace (získání osvědčení, certifikátu) a speciální odborná kvalifikace (konkrétní odborná činnost). Zákon o úřednících dává povinnost vzdělávat úředníky, některá vzdělávání jsou konkrétně specifikovaná a úředníci je musí absolvovat.<sup>8</sup> Oblast **vzdělávání** je řešena v rámci procesu hodnocení zaměstnanců. Plánují se individuální vzdělávací akce i hromadná vzdělávání všech zaměstnanců krajského úřadu. Vedoucí, například při hodnotícím rozhovoru, může zaměstnanci doporučit (nařídít) absolvování kurzů nebo se na těchto záležitostech dohodnou společně. Účast na různých vzdělávacích akcích, workshopů atd. napomáhá k rozšíření schopností, dovedností a konkurenceschopností jedince, vzroste jeho pocit důležitosti a významnosti pro organizaci a s velkou pravděpodobností to bude mít dobrý vliv na jeho pracovní nasazení a výkonnost.

## 4.2 Popis současného stavu

Organizace veřejného sektoru **Krajský úřad Moravskoslezského kraje v Ostravě** je jedna z organizací, která využívá **personální portál** pro hodnocení svých zaměstnanců. V dnešní době je to trend, který může ulehčit a hlavně zefektivnit celý systém hodnocení zaměstnanců. Tento personální portál pro dané účely vymyslela, dle požadavků a kritérií na míru přizpůsobila společnost **KS - program, spol. s.r.o. ze Vsetína**. Nemusí být pravidlem, aby všechny krajské úřady v České republice využívaly ten samý KS – program, záleží to na vedení konkrétního krajského úřadu a na personalistech.

Nový způsob hodnocení přes personální portál byl zaveden a je ve fungování teprve **od roku 2012**. V minulosti bylo hodnocení zaměstnanců na Krajském úřadě v Ostravě prováděno pouze formou hodnotícího rozhovoru a úplně chyběl prvek sebehodnocení (Interní materiály organizace, Krajský úřad Moravskoslezského kraje).

---

<sup>8</sup> Zákon č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů [online]. 2014 [cit. 2014-02-13]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z312\\_2002](http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z312_2002)

#### 4.2.1 Cíle hodnocení

Personalisté Krajského úřadu se shodují na tom, že hodnocení zaměstnanců je nezbytné z důvodů motivace, komunikace, zpětné vazby, zvýšení kvalifikace, lepší výkonnosti, plánování osobního rozvoje zaměstnance, podpoření organizační kultury a zharmonizování zájmů všech zaměstnanců Krajského úřadu. Všechny 3 oblasti hodnocení – vstup, proces i výstup se prolínají celým hodnocením, ale zvlášť se to při hodnocení nerozděluje.

Současný systém hodnocení se snaží vycházet z cílů. Mezi nejdůležitější cíle patří například zlepšit pracovní výkon zaměstnance, podporovat rozvoj potenciálu za pomoci rozvojových aktivit a zlepšit komunikaci mezi vedoucím a podřízeným zaměstnancem (Interní materiály organizace, Krajský úřad Moravskoslezského kraje).

#### 4.2.2 Fáze hodnocení a časové hledisko

Hodnocení na Krajském úřadě v Ostravě se dá rozdělit do více částí. V první fázi se každý zaměstnanec (kromě ředitele) ohodnotí sám – **sebehodnocení**, v další fázi probíhá hodnocení zaměstnanců – **nadřízený** (ředitel, vedoucí odborů a vedoucí oddělení) **ohodnotí své podřízené**, pak musí proběhnout **hodnotící rozhovor**, kde budou nadřízený a podřízený spolu vzájemně konzultovat výsledky, bude diskuze a vyřikávání. Závěrem by mělo vzniknout **společné hodnocení** (sebehodnocení = hodnocení svého nadřízeného). V případě, že nedojte ke shodě, musí jít svůj problém řešit k vedoucímu odboru (v případě neshody zaměstnance a vedoucího oddělení), nebo k řediteli (v případě neshody vedoucího oddělení a vedoucího odboru).

Plány do budoucna počítají také s variantou, kdy budou moci podřízení hodnotit své nadřízené. Jsou to zatím ale opravdu jenom plány, více nespecifikované. V tomto případě by fungovalo jak sebehodnocení, tak hodnocení podřízených i nadřízených.

Celý aktivní proces hodnocení pracovníků **začíná prvním týdnem v říjnu a končí druhým týdnem v prosinci**. Hodnocení se provádí jednou ročně. Je to realizováno formou KASKÁDY (Interní materiály organizace, Krajský úřad Moravskoslezského kraje). Časový průběh hodnocení názorně symbolizuje níže vložená tabulka (**Tabulka 4.1 – Časové hledisko hodnocení - KASKÁDA**).

Tabulka 4.1 – Časové hledisko hodnocení - KASKÁDA

Kategorie zaměstnanců	ŘÍJEN				LISTOPAD				PROSINEC	
	Týden				Týden				Týden	
	1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.	1.	2.
Ředitel			Hodnocení vedoucích odborů							
Vedoucí odborů	Sebehodnocení				Hodnocení vedoucích oddělení					
Vedoucí oddělení	Sebehodnocení						Hodnocení zaměstnanců			
Zaměstnanci	Sebehodnocení									

Zdroj: Interní materiály organizace, Krajský úřad Moravskoslezského kraje

#### 4.2.3 Hodnocení prostřednictvím personálního portálu

Každý zaměstnanec v práci má svůj počítač, nebo má přístup k počítači, kde pomocí přihlašovacích údajů se na tenhle portál může přihlásit. Přes personální portál řeší tahle organizace více záležitostí, ne pouze hodnocení. Co kromě jiného mohou po přihlášení na personálním portále zaměstnanci vidět? V sekci sebehodnocení to jsou záložky **Hlavička hodnocení**, **Hodnocení kompetencí**, **Hodnocení cílů**, **Následné cíle**, **Hodnocení slovní**, **Osobní motivace**, **Hodnocení vzdělávacích akcí**, **Doporučené vzdělávání** a **Celkové hodnocení**.

V záložce Hlavička hodnocení se vyplňují informace jako hodnotící akce (v tomto případě by to bylo Periodické hodnocení zaměstnanců za konkrétní rok), zaměstnanec (kdo je hodnocen), pracovní místo, hodnotitel (kdo hodnotí) a datum.

Cíle z minulého hodnocení (minulého roku) se hodnotí prostřednictvím prohlášení, zda byl cíl splněn, částečně splněn nebo nesplněn vůbec. Pokud je uvedeno, že cíl byl nesplněn nebo pouze částečně splněn, je třeba dále se k tomuto písemně vyjádřit poznámkou. Stanovené cíle do budoucího období musí být ve formě SMART a mohou se naplánovat maximálně 3 cíle a úkoly, minimálně 1.

Hodnocení slovní slouží pro dobrovolné vyslovení připomínek a námětů buď týkající se bezprostředně své práce či pracovního výkonu nebo postřehů a připomínek směřovaných svému nadřízenému.

Osobní motivace se týká záležitostí, které nejsou přímo spjaté s pracovní náplní zaměstnance. Osobní motivace se hodnotí za pomoci souhlasu = ANO a nesouhlasu = NE k předem vypsáním, nabídnutým možnostem. Mluvíme například o možnosti se vzdělávat mimo pracovní náplň zaměstnance, ale v oblastech pro zaměstnance zajímavé a blízké, dále o možnosti stát se mentorem nebo lektorem a tím přispět k osobní motivaci. Také zaměstnanci mohou projevit souhlas s publikováním do odborných časopisů, zapojení se do různých projektů, změnou pracovní pozice v rámci Krajského úřadu atd. Všechny nabídnuté možnosti jsou následně podrobně vysvětleny, aby byly zcela pochopitelné pro všechny zaměstnance KÚ-MSK a nedošlo ke komunikačnímu šumu.

Kolonky Hodnocení vzdělávacích akcí a Doporučené vzdělávání vidí pouze nadřízený některého ze zaměstnanců. Jen pro zajímavost, **během 3 let** musí zaměstnanec (úředník) absolvovat minimálně **18 dní školení**. Tato skutečnost je dána Zákonem č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.

Oblast celkové hodnocení je posuzována prostřednictvím škály ve tvaru písmene **A\*** (= klíčový zaměstnanec), **A** (= optimální standard), **B** (= neaktivní standard) a **C** (= podprůměrný zaměstnanec). Za klíčového zaměstnance lze považovat zaměstnance s trvale nadstandardním výkonem a přístupem, optimální standard plní zaměstnanec s dobrým standardem výkonu a přístupu. Do škály neaktivní standard se řadí zaměstnanec s dobrým potenciálem dosáhnout dobrý standard výkonu a přístupu. Za podprůměrného zaměstnance je považován zaměstnanec bez očekávaného výkonu a přístupu.

Vyplnění všech informací (hodnocení) na personálním portále zabere dostatek času. Velkou výhodou je právě možnost postupného ukládání, bez kterého by toto hodnocení bylo velice únavné a pro některé i zcela nemožné. Díky této možnosti si každý zaměstnanec může svoje hodnocení pořádně rozmyslet, kdykoliv pozměnit, nechat některá rozhodnutí na další dny atd. (Interní materiály organizace, Krajský úřad Moravskoslezského kraje).

#### 4.2.4 Hodnocení kompetencí

Záložka Hodnocení kompetencí nabízí k hodnocení či sebehodnocení celkem **12 kompetencí**. V tabulce (*Tabulka 4.2 – Kompetence k hodnocení*) najdeme všechny kompetence rozdělené do 4 kategorií.

Tabulka 4.2 - Kompetence k hodnocení

	Kategorie	Kompetence
1.	INDIVIDUÁLNÍ KOMPETENCE	Odbornost
2.		Integrita a zodpovědnost
3.		Důslednost
4.		Nasazení
5.		Flexibilita
6.	KOMPETENCE PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ	Organizační schopnosti
7.		Strategické uvažování a kreativita
8.	INTERPERSONÁLNÍ KOMPETENCE	Komunikační dovednosti
9.		Práce v týmu
10.		Empatie
11.		Kultivované vystupování
12.	MANAŽERSKÉ KOMPETENCE	Manažerské dovednosti

Zdroj: Interní materiály organizace, Krajský úřad Moravskoslezského kraje

V rámci **odbornosti** je posuzováno, jestli zaměstnanec má všeobecný přehled, zda má dostatečné znalosti v dané oblasti, profesní zkušenosti a také uvažování v souvislostech a samostatnost při plnění úkolů a každodenních záležitostí. Kompetencí **integrita a zodpovědnost** je myšleno například odolnost vůči manipulačním technikám jiných osob, korupci, hledání vhodných řešení problémů, schopnost stát si za svými názory a rozhodnutími, vstřícnost, sebeovládání, přijímání zpětné vazby, dovednost argumentovat atd. **Důslednost** je specifikována jako vlastnosti člověka být pečlivý, spolehlivý, hlavně pozorný a přesný, popřípadě mít disciplinované chování a mít smysl pro systematicklost a souvislost. Kompetence **nasazení** v sobě zahrnuje ochotu a vstřícnost jedince, chuť a elán do práce, pozitivní myšlení či sebemotivaci a vytrvalost. Poslední kompetence **flexibilita** uzavírá skupinu individuálních kompetencí. Posuzuje se schopnost a ochota reagovat na změny a umět přijímat nové podněty, uchytit správně i náročnější cíle, řešit věci operativně, umět rychle jednat a také v neposlední řadě předvídat možná rizika.

**Organizační schopnost** je kromě jiného vnímána jako koordinace více činností, schopnost plánovat, logicky přemýšlet, dokázat si stanovovat priority atd. V rámci kompetence **strategické uvažování a kreativita** se sleduje, zda zaměstnanec vnímá trendy, zda se orientuje na budoucí období, hledá inovativní řešení, zda má analytické myšlení či bere záležitosti s nadhledem.

**Komunikační dovednosti** patří mezi interpersonální kompetence. Komunikačními dovednostmi je chápáno schopnost jak předávat, tak i přijímat informace, být asertivní, dokázat vhodně argumentovat, mít diplomatické vystupování a také ovládat neverbální



komunikaci. **Práce v týmu** je založena na loajalitě ve skupině (týmu), vedení týmu, umění komunikovat v rámci týmu, motivovat, tolerovat a uznávat jedince v rámci týmu a využívat inovativní myšlení. **Empatií** se rozumí zájem o druhé, schopnost naslouchat a vcítit se do situace druhých lidí. Dále být objektivní, klást vhodné otázky nebo mít pozitivní myšlení i při řešení krizových situací. Další kompetence je **kultivované vystupování**. V této kompetenci se posuzuje například ovládání spisovného jazyka, vhodná úprava zevnějšku, příjemná verbální i neverbální komunikace a také schopnost se sebeovládat při různých situacích. Důležité je nezapomenout na diplomatické vystupování i dodržování pravidel etikety.

Poslední zmíněná je **manažerská kompetence**. Jedná se o schopnost vést a řídit podřízené zaměstnance, umět se rozhodovat, plánovat, organizovat a kontrolovat činnost oddělení, popřípadě odboru, řešit důležité problémy, osvojit si prvky delegování a motivování a nezapomenout na prezentační dovednosti.

Kompetence se hodnotí za pomoci hodnotící stupnice (škály), která je v rozsahu **od 1 do 8**. Ale **požadovaná úroveň** je většinou v rozsahu **2 až 6**. I když je hodnocení prováděno za pomoci „čísel“, skoro v každém případě je také možnost slovního vyjádření, napsání poznámky. V první a druhé úrovni jsou nedostatečně rozvinuté kompetence. V případě první úrovně kompetence neprospívá, u úrovně druhé kompetence málo pomáhá. U úrovně třetí je kompetence částečně rozvinutá s rezervami. Čtvrtá úroveň je definovaná jako průměrná kompetence s možností dalšího vývoje, do páté úrovně se řadí lehce nadprůměrné kompetence. V šesté úrovni hodnotící stupnice jsou kompetence rozvinuté, nadprůměrné s přínosem pro skupinu. Sedmá úroveň je pro kompetence rozvinuté nad rámec očekávání a poslední osmá úroveň je pro kompetence rozvinuté vysoce nad rámec očekávání.

Každý zaměstnanec může na personálním portále, v sekci sebehodnocení, vidět seznam všech kompetencí, vedle v sloupci je více slovně rozepsaná, ať každý ví, co si má pod danou kompetencí představit. Dále v sloupci je napsáno jakou úroveň by měl zaměstnanec mít (liší se to podle pracovní pozice), v dalším sloupci je rozhodnutí zaměstnance, na jakou úroveň z hodnotící stupnice se cítí on (sebehodnocení) a poslední sloupec je výše úrovně, kterou mu udělí jeho nadřízený. Nadřízený (vedoucí zaměstnanec) než začne hodnotit, tak vidí sebehodnocení zaměstnance, ale podřízený zaměstnanec se dozví hodnotu úrovně, která mu byla udělena nadřízeným, až na společném setkání při hodnotícím rozhovoru (Interní materiály organizace, Krajský úřad Moravskoslezského kraje).

#### 4.2.5 Kdo je hodnocen

Hodnocení jsou samozřejmě všichni zaměstnanci Krajského úřadu (kromě samotného ředitele, ten jenom hodnotí vedoucí odboru), ale výjimku tvoří ženy (i muži) po mateřské či rodičovské dovolené, zaměstnanci po skončení zkušební doby, zaměstnanci po návratu z dlouhodobé nemocenské nebo zaměstnanci po změně pracovní pozice. U těchto skupin se pouze stanovují cíle na další období, případně se nastaví rozvojové aktivity a doporučené vzdělání na následné období, není tam co hodnotit. Další výjimku tvoří pracovníci na pozici telefonistů, údržbářů a podobně. U nich se hodnotí jenom kompetence. Je velice obtížné u těchto pracovních pozic stanovovat cíle na další období atd. (Interní materiály organizace, Krajský úřad Moravskoslezského kraje).

#### 4.2.6 Návaznost hodnocení na ostatní personální činnosti

Výstupy z hodnocení jsou spojovány například s rozvojem jedince a organizace, určením požadavků pro vzdělávání zaměstnance a se zdokonalením organizace práce. Na Krajském úřadě není prioritou, aby odměňování navazovalo na hodnocení. Hodnocení s odměňováním souvisí nepřímo, při odměňování se k hodnocení jen pouze přihlíží. Hodnocení také nemá vliv na povýšení. Krajský úřad se řadí do veřejného sektoru, není v této organizaci možnost být povýšen. Pokud se uvolní vedoucí pozice, tak je většinou na tuto pozici vyhlášeno výběrové řízení, na které se může přihlásit kdokoli ze zaměstnanců Krajského úřadu, ale automaticky nebude z podřízené pozice na tuto pozici povýšen žádný zaměstnanec. Nutností je projít celým procesem výběrového řízení. Jak už bylo zmíněno, tento proces výběru a přijímání zaměstnanců (úředníků) určuje a je omezen Zákonem č. 312/2002 Sb. Není možnost tento zákon obejít a tyto záležitosti změnit (Interní materiály organizace, Krajský úřad Moravskoslezského kraje).

#### 4.2.7 Příprava hodnotitelů a hodnoceného

Těsně před prvním hodnocením, v zaváděcím roce 2012, proběhly pro všechny zaměstnance **jednodenní kurzy**, které měly připravit zaměstnance Krajského úřadu na nový systém hodnocení. Kurzy byly pod vedením zkušených psychologů a byly rozděleny na **teoretickou i praktickou část**, která převažovala. V praktické části si zaměstnanci zkoušeli modelové situace. Například jedna z nich umožňovala každému se vcítit jak do role hodnoceného, tak i do role hodnotitele, i když v praxi v této roli (vedoucího pracovníka) nakonec být nemusí.

V minulosti probíhaly a budou probíhat i nadále (pro příchozí nové zaměstnance, matky, které se vrátí z rodičovské dovolené atd.) různé kurzy, semináře či školení. Jednodušší školení už pak může také vést některý z vyškolených personalistů z Krajského úřadu. Podle personalistů by měli být všichni dostatečně připraveni. V současné době na Krajském úřadě existují také **příručky pro hodnocené i hodnotitele a pravidla hodnocení zaměstnanců**. Příručky i pravidla jsou navíc zveřejněny na personálním portále a jsou součástí pracovního řádu.

Před tím, než spustili do užívání nový systém hodnocení, proběhlo pilotážní hodnocení, kterého se zúčastnilo 42 zaměstnanců (vedoucích i referentů). Tito zaměstnanci byli nejprve krátce proškoleni. Pilotážní hodnocení bylo ve stylu workshopů. Řešily se připomínky a za zpětnou vazbu můžeme považovat upravení příruček a modulu Sebehodnocení (Interní materiály organizace, Krajský úřad Moravskoslezského kraje).

#### **4.2.8 Školení k modulu sebehodnocení**

Na Krajském úřadě Moravskoslezského kraje v Ostravě proběhl workshop s názvem „Školení k modulu sebehodnocení“. Takových workshopů bylo více, aby zaměstnanci si mohli vybrat vhodný termín, a tento byl jeden z posledních. Workshop byl pod vedením vedoucího personálního oddělení z odboru Kancelář ředitele krajského úřadu.

Na workshopu bylo pouze 8 lidí (včetně studentky, autorky diplomové práce), většinou ženy, které se vrátily z mateřské / rodičovské dovolené, a jeden muž ve funkci údržbáře. Tato malá účast je způsobena tím, že se jednalo o jeden z posledních termínů. Bylo mi sděleno, že dřívější workshopy byly více zaplněny zvědavými zaměstnanci Krajského úřadu.

Workshop byl v první řadě pro ty zaměstnance, kteří si potřebovali ujasnit informace týkající se sebehodnocení. Můžou to být zaměstnanci po návratu z nemocenské, rodičovské nebo mateřské dovolené. Také se mohli zúčastnit nově příchozí zaměstnanci, ale i kdokoli jiný. Omezení bylo jen ze strany kapacity školící místnosti. Čas byl vymezen na dvě hodiny, od 9:00 do 11:00, ale jelikož na konci nebylo mnoho dotazů, tak po 30 minutách byl workshop ukončen.

Řešily se různé záležitosti. Jednou z nich byla situace, kdy vedoucí zaměstnanec před hodnotícím rozhovorem vidí sebehodnocení svého podřízeného zaměstnance, ale podřízený zaměstnanec se dozví hodnocení svého nadřízeného až na hodnotícím rozhovoru. Přítomní zaměstnanci to považují za nespravedlivé a připouští, že se nemůžou zcela připravit

na hodnotící rozhovor, tak jako jeho nadřazený. Je to opravdu tak. Tenhle způsob mají na Krajském úřadě v Ostravě nastaven. Zda to má své opodstatnění, výhody / nevýhody můžou posoudit jenom zaměstnanci Krajského úřadu. Podle zkušeností vedoucího personálního oddělení, on i jiní vedoucí se nechtějí nechat ovlivnit sebehodnocením zaměstnance, a proto se snaží na výsledky sebehodnocení ne dívat, zakryjí si je papírem nebo jiným předmětem atd. To však nezmění fakt, že se na něj podívat mohou.

Celkově je tento workshop autorkou hodnocen pozitivně. Sice panovala malá aktivita ze strany zaměstnanců, účastníků workshopů, kteří byli spíše jen ve funkci posluchačů a příliš se nezapojovali do diskuze. Jelikož se jednalo o jedno z posledních školení, malá účast i aktivita je opodstatněná. V tomto směru se vytratil pravý smysl workshopu, kdy by mělo zaznít několik podnětů z obou stran. Ze strany organizátorů, personálních zaměstnanců Krajského úřadu, lze zpozorovat snahu o aktivní přístup k téhle problematice, což je vnímáno velice kladně.

### 4.3 Zhodnocení silných a slabých stránek

Dle vlastního uvážení, zkušeností a teoretických poznatků autorky diplomové práce byly specifikovány nejpodstatnější silné a slabé stránky systému hodnocení zaměstnanců na Krajském úřadě v Ostravě. Mezi **silné stránky** se řadí hodnocení přes personální portál, protože se jedná o trend, který má mnoho výhod a v podstatě souvisí s využíváním moderní technologie v organizacích. Další kladnou stránkou je provázanost prvků sebehodnocení, hodnocení od nadřazeného a hodnotícího rozhovoru. Taková propojenost může zachytit všechny oblasti a směry hodnocení pracovníků. Pokud se v rámci hodnocení řeší vzdělávání a osobní rozvoj pracovníka, je to považováno za velké plus a výhodu pro organizaci. Možnost postupně ukládat svoje rozhodnutí (např. při sebehodnocení) dává systému hodnocení na Krajském úřadě další pozitivum, protože tento způsob velmi usnadňuje práci svým zaměstnancům. Mezi další silné stránky se řadí přehlednost i srozumitelnost hodnocení na Krajském úřadě jako takového a informovanost zaměstnanců při jednotlivých krocích (postupu) hodnocení. Nesmíme zapomenout vyzdvihnout provádění různých školení a vytvoření příruček pro hodnocené i hodnotitele.

Mezi **slabé stránky** byla zařazena časová náročnost, protože součástí hodnocení je absolvování spousty kroků a fází hodnocení, při kterých každý zaměstnanec stráví několik minut svého pracovního času. Další negativní faktor je neúčast 360° zpětné vazby ve smyslu,

že podřízení zaměstnanci nemůžou hodnotit své nadřízené. I když je tato metoda ve firmách využívána jen zřídka, může však do firmy přinést nový nádech hodnocení. Malá návaznost na ostatní personální činnosti souvisí také s negativním charakterem hodnocení. Zaměstnancům se nedostává dostatečné zpětné vazby a budou mít tak pocit neuspokojení z provedeného hodnocení. Mezi slabou stránku patří také nemožnost být povýšen, což je dáno zákonem. Ve veřejné správě, včetně krajských úřadů, je toto přirozená věc, ale i přesto je to zmíněno v téhle kategorii. Přílišná propracovanost celého systému hodnocení na Krajském úřadě se může jevit pro zaměstnance jako složitá a komplikovaná. Je nutné zvážit, zda takový propracovaný systém hodnocení pracovníků je vhodnější spíše do firem soukromého sektoru. Předposlední slabá stránka byla definována jako nezájem ze strany zaměstnanců. Jedná se o celkový nezájem zaměstnanců o tuhle problematiku hodnocení. Příčin může být hodně, například v tom nevidí výhody, zpětnou vazbu, pozitivní reakce od vedoucího atd. Poslední negativní stránka je neodbornost zaměstnanců. Ne všichni zaměstnanci rozumí personálním činnostem, tudíž tolik neznají, co je cílem hodnocení, nedokážou pochopit smysl a účel, proč je hodnocení nutné v jejich organizaci, nemusí také porozumět tomu, proč se provádí jednotlivé fáze hodnocení (sebehodnocení, hodnotící rozhovor atd.) a jak správně z hodnocení vytěžit to nejlepší.

Přehled silných a slabých stránek nám nabízí příští tabulka (**Tabulka 4.3 – Souhrn silných a slabých stránek**). Najdeme v ní vyjmenované pozitivní a negativní vlastnosti systému hodnocení zaměstnanců na Krajském úřadě Moravskoslezského kraje, autorka s pomocí stupnice 1 – 10 (1 = nízká hodnota, 10 = vysoká hodnota) ohodnotila závažnost (váhu) této vlastnosti a následně obodovala současnou výkonnost každé silné i slabé stránky. Udělené body a váhy jsou pouze autorčina úvaha.

**Tabulka 4.3 – Souhrn silných a slabých stránek**

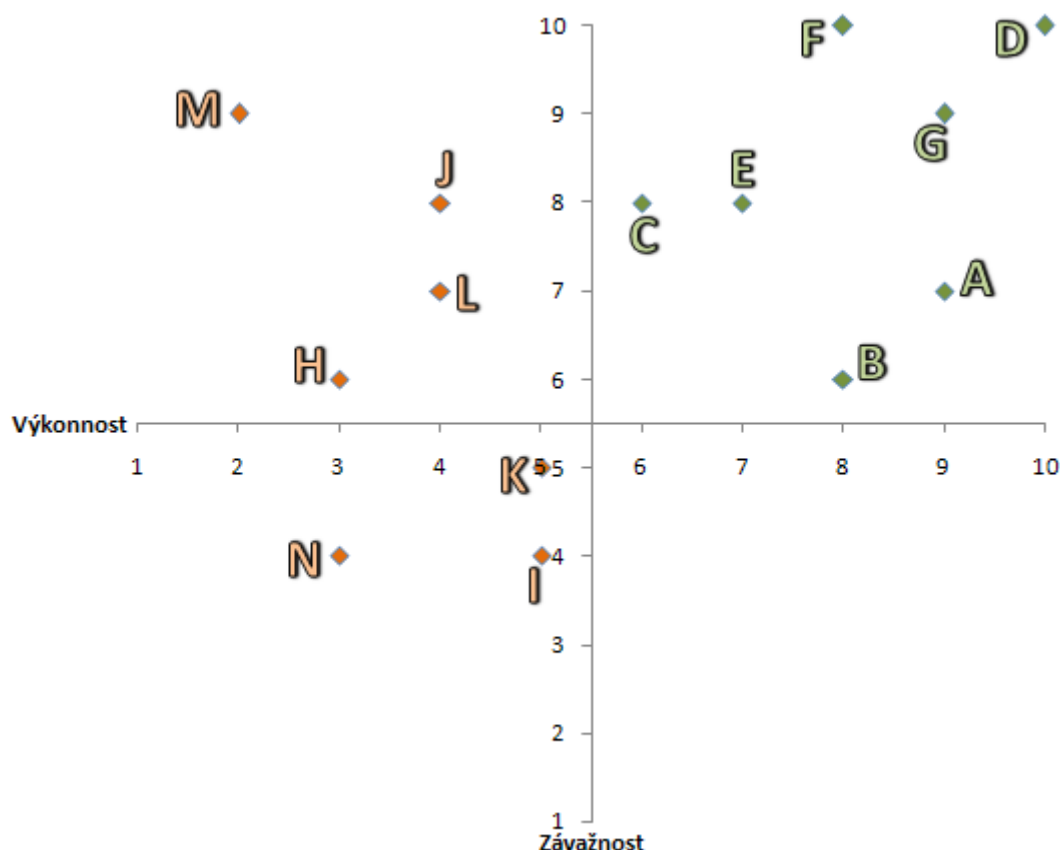
<b>SILNÉ STRÁNKY</b>		<b>Body (výkonnost)</b>	<b>Váha (závažnost)</b>
A	Hodnocení přes personální portál	9	7
B	Propojení sebehodnocení, hodnocení od nadřízeného a hodnotícího rozhovoru	8	6
C	Vzdělávání, osobní rozvoj	6	8
D	Možnost postupného ukládání	10	10
E	Přehlednost, srozumitelnost a informovanost	7	8
F	Příprava, kurzy, semináře a školení	8	10
G	Příručky	9	9

SLABÉ STRÁNKY		Body (výkonnost)	Váha (závažnost)
H	Časová náročnost	3	6
I	Chybí 360° zpětná vazba	5	4
J	Malá návaznost na ostatní personální činnosti, nedostatečná zpětná vazba	4	8
K	Není možnost být povýšen	5	5
L	Přílišná propracovanost = složitost	4	7
M	Nezájem ze strany zaměstnanců	2	9
N	Neodbornost zaměstnanců	3	4

**Zdroj:** vlastní zpracování

Na základě této tabulky a přidělených bodů a vah mohla být sestavena poziční mapa (**Graf 4.1 – Poziční mapa**). Z poziční mapy jde lépe vyčíst, že slabé stránky se nacházejí v levé části, protože jejich výkonnost je rovna nebo menší než 5. Ze sedmi slabých stránek jsou tři považovány za méně důležité, závažné pro organizaci. Jedná se o možnost nebýt povýšen, neodbornost zaměstnanců a neúčast 360° zpětné vazby. Metoda 360° zpětné vazby není příliš tak rozšířená a mnoho firem, společností má kvalitní systém hodnocení pracovníků i bez využití této metody. Není tudíž existenčně nutná a nemůže se tak narušit organizační hierarchie nadřízený - podřízený. Není v silách každého člověka, aby byl vzdělaný ve více oborech najednou. Někdo rozumí tomu, jiný zase něčemu jinému. Personální a vedoucí pracovníci musí počítat se situací, že pro většinu zaměstnanců bude obor řízení lidských zdrojů, konkrétně hodnocení zaměstnanců, neprobádaným okruhem. Pokud se jedná o věc, že uchazeč o pracovní místo musí většinou projít výběrovým řízením a není tedy možnost být povýšen, tuhle okolnost nemůže změnit jen tak někdo. Je to konkrétně dáno platným zákonem a týká se to všech krajských úřadů v České republice a dalších organizací působících ve veřejné sféře.

Graf 4.1 – Poziční mapa



Zdroj: vlastní zpracování

Všechny silné stránky jsou situovány v pravé části poziční mapy, jejich výkonnost je rovna nebo vyšší než 6. Také se jedná o vlastnosti systému hodnocení, které byly zváženy jako důležité, závažné pro organizaci Krajský úřad, proto se nachází v horní části poziční mapy. V tomto případě by se měla organizace Krajský úřad Moravskoslezský kraj, respektive personalisté a vedení, snažit udržet tyto silné vlastnosti systému hodnocení zaměstnanců v první kvadrantu, přibližně v oblasti, kde se právě nachází.

#### 4.4 Metodika výzkumu

**Cílem výzkumu** je zanalyzovat současnou situaci systému hodnocení zaměstnanců na Krajském úřadě Moravskoslezského kraje, zjistit názory a postoje zaměstnanců na tuhle problematiku, upozornit na případné nesrovnalosti (problémy) z různých pohledů. Na základě provedeného výzkumu by měly být navrženy nové změny a nápady, které přispějí k zdokonalení celého systému hodnocení zaměstnanců na Krajském úřadě. Cíl výzkumu

vychází, z velké části je totožný, z hlavního cíle diplomové práce. Pro upřesnění, cílem diplomové práce je na základě analýzy navrhnout nové změny a další nápady ohledně systému hodnocení na Krajském úřadě v Ostravě, které budou v souladu s teoretickými poznatky a současnými trendy v oblasti řízení lidských zdrojů.

Výzkum lze rozdělit na **přípravnou a realizační část**. V rámci první části je stanoven cíl výzkumu, zpracoval se plán výzkumu, specifikoval se subjekt výzkumu (koho se bude dotazníkový výzkum týkat, koho budeme zkoumat), objekt výzkumu (problémové oblasti, co se bude zkoumat), vybrala se nejvhodnější metoda, postupy a prostředky k zpracování výzkumu, vytvořil se samotný on-line dotazník a nakonec se také provedlo pilotážní šetření. Realizační, druhá, část zahrnuje zavedení on-line dotazníku do oběhu mezi zaměstnanci, zpřístupnění jim proces vyplňování, zpracování dat v programu Microsoft Office Excel, vyhodnocení jednotlivých otázek, provádění třídění podle identifikačních otázek a nakonec sepsání zprávy i doporučení pro vedoucí pracovníky, personalisty a management Krajského úřadu v Ostravě.

Bude se jednat o **kvantitativní výzkum**. Jako **metoda** bude použita dotazování, konkrétně **písemné dotazování**. Dotazníkové šetření se uskuteční za pomoci techniky **on-line dotazníku** přes internetový prohlížeč Google. Výhodou on-line dotazníku je komfort pro respondenta, flexibilita, moderní přístup, možnost kvantitativně oslovit velký počet lidí, jedná se o levnější variantu a může být snadněji zachována anonymita respondenta (v našem případě zaměstnance). Za nevýhodu považujeme nesrovnalosti (nepochopení otázek, nesrozumitelnost odpovědí, nedodržování pokynů atd.), které nemůžeme operativně vyřešit, protože tazatel není osobně přítomen u respondenta při vyplňování on-line dotazníku. Veškeré nevýhody můžeme však zmírnit na minimum, protože bude proveden předvýzkum – pilotážní šetření. Data z dotazníku budou zpracována v programu **Microsoft Office Excel** za pomoci **matematických i statistických vzorců**, využití funkcí tabulek a grafů, které tento program uživatelům nabízí.

Dotazník by měl být středně dlouhý, rozmezí otázek od 15 do 25. V dotazníku se vyskytnou uzavřené, otevřené i polootevřené otázky. Otázky budou typově velice různorodé, využijí se kontaktní, alternativní i identifikační otázky, různé druhy škál odpovědí, kombinace číselné a verbální škály atd.



#### 4.4.1 Plán

Po konzultaci s personalistkou Krajského úřadu v Ostravě, která má na starost oblast hodnocení zaměstnanců, se naplánovalo poslat dotazník všem zaměstnancům Krajského úřadu Moravskoslezského kraje. Přesně se jedná o **672 zaměstnanců** (údaj k 31. 12. 2013)<sup>9</sup>. Zaměstnance, respondenty, je vhodné oslovit za pomoci pracovních emailových adres. V emailu by měli být zaměstnanci seznámeni s tím, kdo je autorem dotazníku, co je cílem a účelem dotazníkového šetření, kde dotazník najdou (odkaz na on-line dotazník), kde se mohou dozvědět výsledky, poděkování za případnou spolupráci a další informace dle zvážení. Je v plánu nechat on-line dotazník v oběhu, ve fungování cca 2 týdny, v případě nedostatečného počtu vyplněných dotazníků může být poslán druhý, informativní email.

**Subjektem** výzkumu je skupina lidí, jinak také sociální skupina či organizace, konkrétně se jedná o zaměstnance Krajského úřadu Moravskoslezského kraje v Ostravě. **Objektem** je systém hodnocení zaměstnanců na Krajském úřadě. Mezi **zkoumané oblasti** patří například důležitost a spravedlivost systému hodnocení pracovníků, jakou roli hraje na Krajském úřadě prvek sebehodnocení nebo hodnotící rozhovor, nové plány a návrhy ze strany zaměstnanců do budoucnosti, hodnocení příruček pro hodnotitele i hodnocené atd. Podstatné budou také **identifikační otázky**, které pomohou k třídění zaznamenaných údajů. Pro lepší vypovídací schopnost budou následně odpovědi od respondentů (zaměstnanců) roztrženy podle pohlaví (muž, žena), podle délky odpracované doby na Krajském úřadě v Ostravě a také podle toho, zda zaměstnanec je ve funkci respondenta nebo vedoucího (oddělení, odboru, ředitel).

Hlavním záměrem je pochytit veškeré problémové okruhy, zdokumentovat názory a postoje k hodnocení jako takovému a vynaložit takové prostředky, aby byly negativní jevy odstraněny, a přispět tak k celkové spokojenosti i sounáležitosti všech zaměstnanců (vedoucích pracovníků, referentů, personálních zaměstnanců atd.) na Krajském úřadě Moravskoslezského kraje. V rámci výzkumu se bude čerpat z **primárních i sekundárních zdrojů**. Za primární informace považujeme výsledky z dotazníkového šetření, mezi sekundární informace jsou řazeny např. zprávy z médií a internetu.

Za účelem ujasnění si všech informací a časového průběhu byla sestavena tabulka (**Tabulka 4.4 – Plán výzkumu**), která mimo jiné popisuje seznam aktivit a odpovědnou osobu za provádění všech aktivit vztahující se k výzkumu.

---

<sup>9</sup> Interní materiály organizace, Krajský úřad Moravskoslezského kraje

**Tabulka 4.4 – Plán výzkumu**

SEZNAM AKTIVIT	TÝDEN v roce 2014								ODPOVĚDNÁ OSOBA
	9	10	11	12	13	14	15	16	
Stanovení cíle, definice problému									Kateřina Šutová
Plán výzkumu									Kateřina Šutová
Tvorba dotazníku									Kateřina Šutová
Pilotáž									Kateřina Šutová
Sběr údajů									Kateřina Šutová
Zpracování údajů									Kateřina Šutová
Analýza údajů, návrhy a doporučení									Kateřina Šutová

**Zdroj:** vlastní zpracování

#### 4.4.2 Pilotáž

Než proběhlo oficiální pilotážní šetření, které je nezbytné pro konečné doladování, byl dotazník předmětem diskuze u personalistů zabývajících se touto problematikou. Na základě této konzultace (dne 18. 3. 2014) byly minimalizovány záporné šumy, které by v praxi určitě nastaly, ale hlavně dotazník prošel schválením a byl vyhodnocen jako vyhovující a definované otázky jako vhodné k použití pro organizaci jako je Krajský úřad Moravskoslezského kraje v Ostravě.

Ve čtvrtek **20. 3. 2014**, v době od 8 – 14 hodin, byla provedena oficiální pilotáž na **10** lidech. Jednalo se o zaměstnance Krajského úřadu v Ostravě, protože právě oni jsou cílovou skupinou pro on-line dotazník. Pro potřeby předvýzkumu (pilotáže) byli tito lidé náhodně vybráni, ale všichni pracují pod stejným odborem Kancelář ředitele krajského úřadu. Předvýzkum (pilotáž) byl prováděn za pomoci **tištěné formy**, dotazníky v papírové podobě budou archivovány.

Po absolvování pilotáže byly upraveny odpovědi u otázky č. 17, která zní: „Jak dlouho pracujete na Krajském úřadě Moravskoslezského kraje v Ostravě?“. Krajský úřad existuje teprve od roku 2001, tudíž je pochopitelné, že žádný zaměstnanec nemůže pracovat na Krajském úřadě 20, 30 let a podobně.

V příloze (**Příloha 5 - Dotazník**) je vložen dotazník, který byl nakonec ve finální části zpracován do on-line podoby s grafickou, estetickou úpravou a podobně.

## 4.5 Vyhodnocení on-line dotazníku

Než se přejde k samotnému vyhodnocení otázek, v průběhu sbírání dat z on-line dotazníku byl také sledován počet vyplněných dotazníků za každý den. Dotazník byl ve fungování celkem **14 dní**. Informativní email s odkazem na on-line dotazník byl zaměstnancům Krajského úřadu rozeslán v neděli 23. března 2014 a ukončení proběhlo v sobotu 5. dubna 2014. Z níže vložené tabulky (**Tabulka 4.5 – Kalendář**) lze vyčíst informace týkající se přírůstků vyplněných dotazníků během celého období, po kterém byl dotazník přístupný pro pracovníky.

**Tabulka 4.5 - Kalendář**

Datum	Den	Počet za den	Celkem
23. března 2014	Neděle	53	53
24. března 2014	Pondělí	65	118
25. března 2014	Úterý	14	132
26. března 2014	Středa	13	145
27. března 2014	Čtvrtek	4	149
28. března 2014	Pátek	2	151
29. března 2014	Sobota	0	151
30. března 2014	Neděle	1	152
31. března 2014	Pondělí	19	171
1. dubna 2014	Úterý	3	174
2. dubna 2014	Středa	1	175
3. dubna 2014	Čtvrtek	0	175
4. dubna 2014	Pátek	1	176
5. dubna 2014	Sobota	0	176

**Zdroj:** vlastní zpracování

Nejvíce dotazníků bylo pochopitelně vyplněno v prvních 4 dnech. Z tabulky lze upozorovat, že byl poslán také druhý informativní email (v neděli 30. 3. 2014 večer), který poděkoval zaměstnancům za spolupráci, doposud vyplněné dotazníky, ale zároveň motivoval k zapojení dalších nezúčastněných zaměstnanců. Následující den v pondělí přibylo ještě 19 nových vyplněných dotazníků. V ostatní dny byl přírůstek v počtu za den minimální.

**Celkový počet** zdárně vyplněných on-line dotazníků se vyšplhal na číslo **176**. Z celkem 673 oslovených respondentů, zaměstnanců, je toto číslo nízké. **Návratnost** dotazníku je **26,15 %**.

Špatná, docela malá návratnost může být způsobena různými faktory. Jeden z nejdůležitějších je nezájem zaměstnanců podílet se na čemkoliv, co se týká samotného hodnocení pracovníků na Krajském úřadě. Třeba to má souvislost se špatnými zkušenostmi,

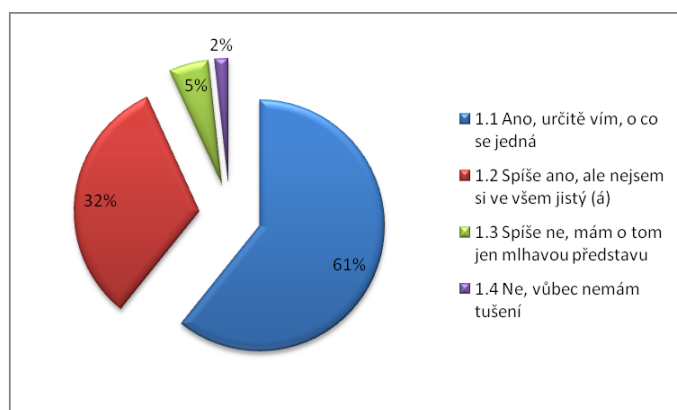
se současným stavem, možná že je důvod v něčem jiném. Další faktor, který hraje důležitou roli, je nesympatie k různým dotazníkům, výzkumům a podobným pracím (bakalářským, diplomovým) od studentů, protože nejsou zaměstnání v dané organizaci a nemají tudíž žádný vliv něco změnit, zlepšit atd. Dále zaměstnanci jenom neradi vyplňují dotazníky, nebo jsou příliš pracovně vytížení, popřípadě se v současné době vyskytují mimo své pracoviště, Krajský úřad v Ostravě. Také je nutné brát v potaz, že email, který zaměstnanci obdrželi se všemi informacemi týkající se on-line dotazníku, se automaticky zařadil do složky SPAM, jelikož byl poslán z emailu končící „@seznam.cz“. Zaměstnanci o tom ví a správně by si měli kontrolovat svoji emailovou poštu i v téhle záložce SPAM. Určitě se však najdou i takoví, kteří své pracovní emaily v téhle složce si nemonitorují a na emaily tudíž neodpovídají.

#### 4.5.1 Vyhodnocení otázek

##### 1. Znáte cíle, účel a hlavní smysl hodnocení zaměstnanců na KÚ-MSK?

Smyslem první otázky dotazníku bylo zjistit, jaké povědomí mají zaměstnanci Krajského úřadu o systému hodnocení pracovníků v organizaci, ve které pracují. 61 % zúčastněných odpovědělo, že určitě ví, o co se jedná. Dalších 32 % má také ponětí, co je cílem, účelem a hlavním smyslem hodnocení. Dohromady přibližně 93 % zúčastněných zaměstnanců ví základní informace o systému hodnocení na Krajském úřadě Moravskoslezského kraje. Pro personální pracovníky to je dobrá zpráva a toto zjištění je pro organizaci velmi pozitivní. Otázkou zůstává, zda to, co zaměstnanci považují za cíl, účel a smysl hodnocení se opravdu shoduje s tím, jaký ten cíl, účel a smysl by správně měl být.

Graf 4.2 - Otázka č. 1

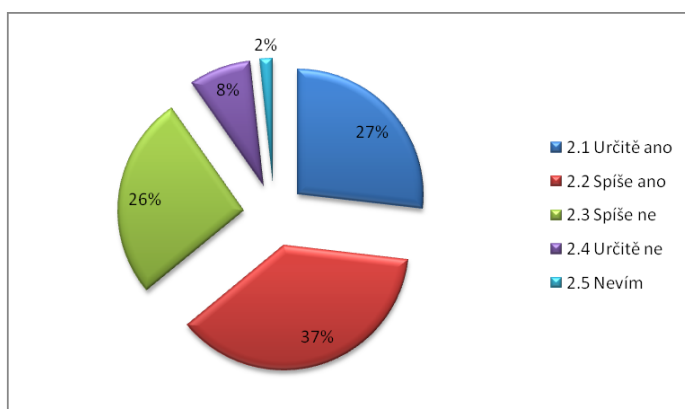


Zdroj: vlastní zpracování

## 2. Je z Vašeho pohledu celý proces hodnocení zaměstnanců na KÚ-MSK důležitý?

Druhá otázka dotazníku měla zjistit postoj k hodnocení zaměstnanců z pohledu důležitosti. Je pro zaměstnance Krajského úřadu celý proces hodnocení důležitý? Pro 27 % respondentů je hodnocení určitě důležité. Do této kategorie se podle prvního odhadu řadí nejspíš personalisté, kteří se zabývají touto problematikou, a možná také vedoucí, kteří mají potřebu hodnotit své podřízené. 37 % zaměstnanců odpovědělo na tuto otázku, že hodnocení je spíše důležité. Celkem 64 % odpovídajících osob, nadpoloviční většina, pokládá hodnocení zaměstnanců za důležité. Za nedůležité (spíše nedůležité a určitě nedůležité) to vnímá 34 % zúčastněných osob. Z toho plyne, že zaměstnanci se v tomhle směru rozcházejí a personální pracovníci by měli považovat, jak přesvědčit těch 36 %, aby změnili svůj názor a postoj, a nakonec se přiklonili k nadpoloviční většině. Hodnocení zaměstnanců ve firmách je významné, jen se musí přizpůsobit na míru dané společnosti, aby bylo co nejvíce efektivní a zaměstnanci to považovali jako podstatné pro ně i pro podnik, kde jsou zaměstnáni.

Graf 4.3 - Otázka č. 2

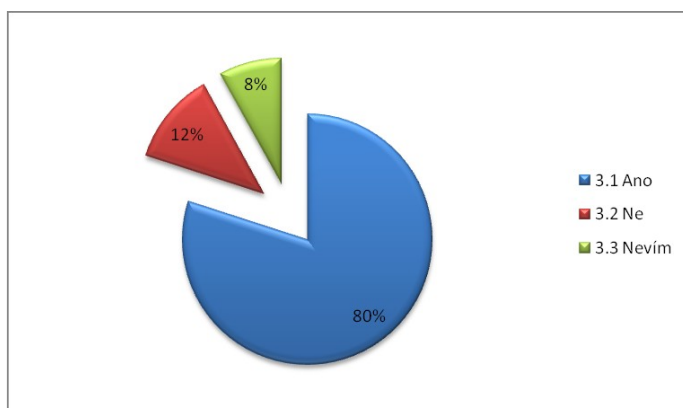


Zdroj: vlastní zpracování

## 3. Vyhovuje Vám hodnocení přes personální informační systém?

Otázky v pořadí 3. a 4. jsou zaměřeny na personální informační systém (personální portál). Nyní jsme se ptali respondentů, zda jim vůbec hodnocení přes tento personální systém vyhovuje. 80 % zaškrtnulo možnost ano, vyhovuje. 12 % odpovědělo ne, nevyhovuje a pouze 8 % zatím neví. 80 % je vysoké číslo a tuto skutečnost lze hodnotit jako kladnou. Jako jedna z nejdůležitějších změn oproti minulému systému hodnocení je právě přechod na realizování procesu hodnocení také přes personální informační systém. Na základě výsledků téhle otázky se potvrzuje, že personální pracovníci Krajského úřadu Moravskoslezského kraje udělali krok vpřed. Hodnocení zaměstnanců by nadále mělo probíhat přes tenhle PIS.

**Graf 4.4 - Otázka č. 3**

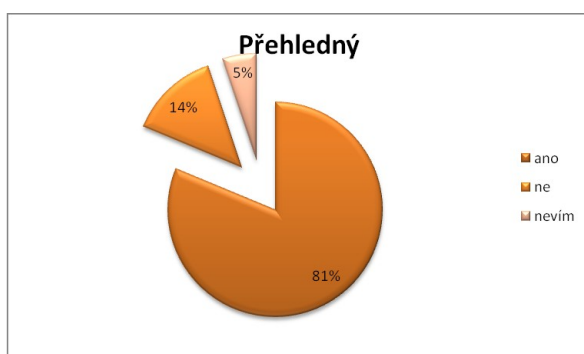


**Zdroj:** vlastní zpracování

#### **4. Je tento personální informační systém pro Vás přehledný a snadný (pohodlný) k používání při hodnocení?**

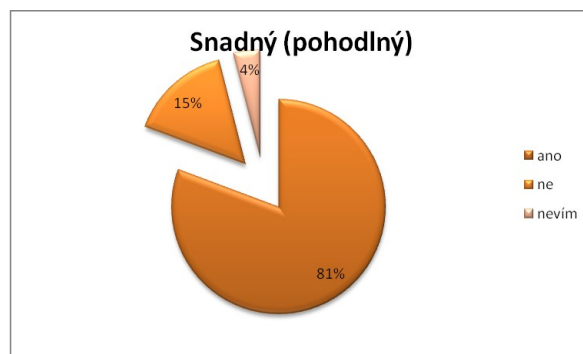
Další otázka se dělí na dvě podotázky. První podotázka se zabývá přehledností a druhá podotázka snadností (pohodlností) personálního informačního systému. U obou podotázek zaměstnanci odpovídali velice příznivě. Pro 81 % odpovídajících osob je personální systém jak přehledný, tak snadný a pohodlný k používání při hodnocení. Z tohoto hlediska plyne, že není třeba dělat razantní úpravy na personálním informačním systému, protože pracovníci se snadno budou orientovat v téhle části hodnocení.

**Graf 4.5 - Otázka č. 4.1**



**Zdroj:** vlastní zpracování

**Graf 4.6 - Otázka č. 4.2**



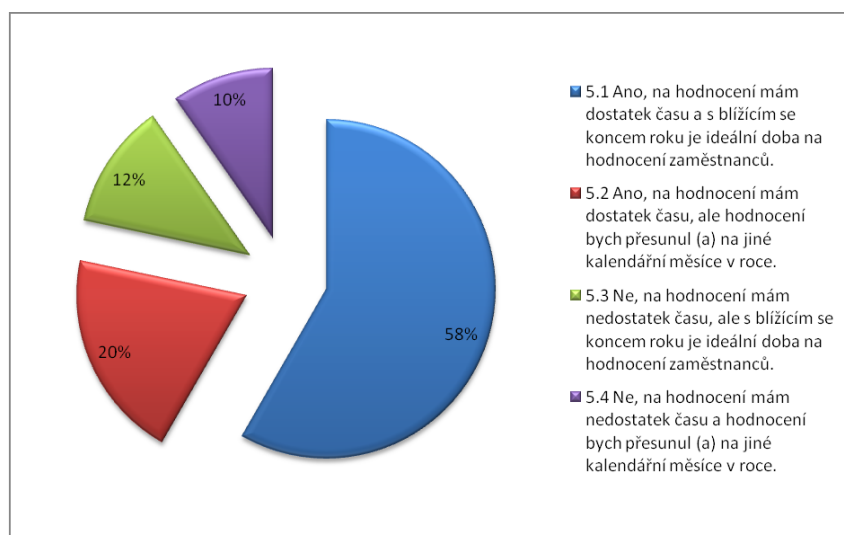
**Zdroj:** vlastní zpracování

#### **5. Vyhovuje Vám doba, na kterou máte hodnocení, z pohledu její délky a umístění v roce?**

Pátá otázka v sobě zahrnuje dvě informace. Dotaz se vznesl v první řadě na vhodnost délky hodnocení a v druhé řadě na vhodném umístění systému hodnocení během roku. 58 % respondentů zastává názoru, že na hodnocení mají dostatek času a s blížícím se koncem roku

je ideální doba na hodnocení zaměstnanců. Dalších 20 % pracovníků na hodnocení také má dostatek času, ale hodnocení by přesunuli na jiné kalendářní měsíce v roce. Pro shrnutí 78 % zaměstnanců má na hodnocení dostatek času, 22 % na hodnocení nemá dostatek času. Jako ideální dobu, s blížícím se koncem roku, hodnocení vnímá okolo 70 % pracujících na Krajském úřadě v Ostravě, 30 % pracovníků by to raději přesunulo na jiné kalendářní měsíce v roce. Nadpoloviční většina (58 %) je sice spokojeno jak s dostatkem času, které na hodnocení mají, tak s končícím rokem, který je ve znamení hodnocení, ale tato hodnota není vůbec vysoká. Pro vedoucí pracovníky a personalisty by to měl být určitý signál. Bylo by vhodné zjistit od zaměstnanců, kde mají problémy a co za těmito problémy stojí, popřípadě v kterém čtvrtletí v roce by se jim provádění hodnocení více hodilo.

**Graf 4.7 - Otázka č. 5**



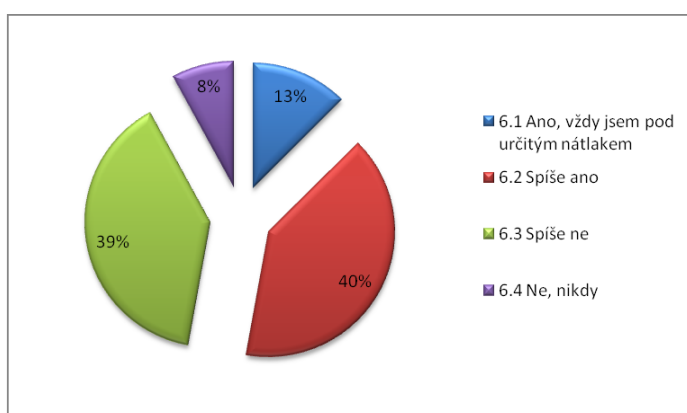
**Zdroj:** vlastní zpracování

## **6. Provádíte hodnocení pod časovým či jiným nátlakem způsobeným pracovní vytížeností v pracovní době, to znamená, že na hodnocení (sebehodnocení, hodnocení svých podřízených, hodnotící rozhovor atd.) nemáte v práci vůbec čas?**

V následující otázce bylo podstatné odhalit, kolik procent respondentů provádí hodnocení pod časovým či jiným nátlakem způsobeným pracovní vytížeností v pracovní době. Někomu se může zdát, že na to, zda mají zaměstnanci dostatek času či nikoliv, už se bylo tázáno v předešlé otázce. Tomuto tvrzení lze argumentovat. Ne na každého zaměstnance, který na hodnocení nemá dostatek času, působí časový, stresový nebo jiný nátlak. Každý jedinec je jiný a každý se s tímto vypořádá po svém. Vždy pod určitým nátlakem bylo „pouze“ 13 % zúčastněných osob. Spíše ano, pod určitým nátlakem, provádí hodnocení okolo

40 % respondentů. Dohromady se jedná o 53 % zaměstnanců. Toto zjištění má negativní charakter, protože více než polovina lidí z Krajského úřadu neprovádí hodnocení v klidu, s čistou myslí a přirozenou otevřeností, která je důležitá pro korektní a pravdivou vypovídací schopnost hodnocení. Je pravda, že v dnešní době pod stresem pracuje mnoho lidí každý den a nezáleží na tom, jakou činnost zrovna v práci vykonávají. Proto by měli zaměstnanci povinně absolvovat různá školení a workshopy, které by je měly naučit vypořádat se s časovým a stresovým nátlakem v práci. Tématem diskuze různých porad by měla být také tato skutečnost a s pomocí vhodných způsobů by měly být časové, stresové a jiné nátlaky co nejvíce minimalizovány.

**Graf 4.8 - Otázka č. 6**



**Zdroj:** vlastní zpracování

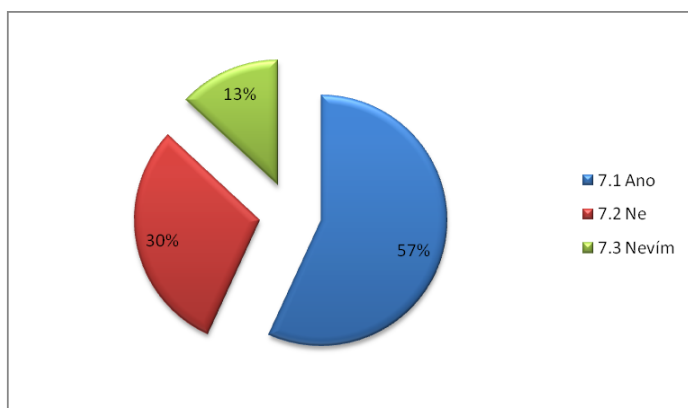
## **7. Myslíte si, že sebehodnocení má důležitou funkci v celém systému hodnocení zaměstnanců na KÚ-MSK?**

Sedmá otázka se zabývá sebehodnocením, které je jednou z několika fází celého procesu hodnocení zaměstnanců na Krajském úřadě v Ostravě. 57 % respondentům připadá sebehodnocení důležité v celém systému hodnocení. 30 % říká, že sebehodnocení není důležité, a 13 % účastníků dotazníkového šetření neví, nemá v tomhle směru z různých důvodů jasno. Sebehodnocení je také novinkou oproti starému systému hodnocení a je velmi chvályhodné, že většinou to zaměstnanci ocení. U sebehodnocení je třeba si uvědomit, jakým stylem zaměstnanci se sebehodnotí. Zda jsou k sobě moc kritičtí nebo právě nikoliv. Většinou nastává situace druhá zmíněná, lidé se neumí, anebo se nechtějí negativně sebehodnotit, zvláště když se jedná o jejich pracovní místo. Při vysoké nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji se není čemu divit, každý je rád za pravidelný příjem. Z tohoto pohledu mohli zúčastnění zaměstnanci odpovědět, že sebehodnocení není důležité, aby



podpořili jeho zrušení a nemuseli zbytečně upozorňovat na své chyby, které by v nejhorším případě mohly vést k propuštění ze zaměstnání.

**Graf 4.9 - Otázka č. 7**

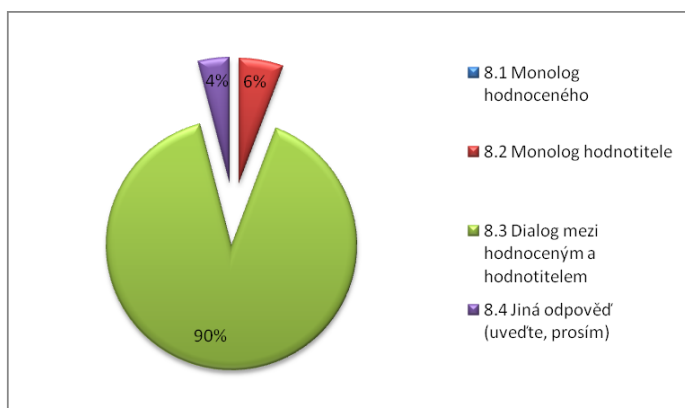


**Zdroj:** vlastní zpracování

## **8. Jakou formou probíhá hodnotící rozhovor dle vlastních zkušeností?**

Otázka s pořadovým číslem 8 se ptá na vlastní zkušenosti s průběhem hodnotícího rozhovoru. Asi u 90 % zaměstnanců probíhá hodnotící rozhovor formou dialogu mezi hodnoceným a hodnotitelem. Je to dobrá zpráva, tak by to mělo vypadat. Nikdo ze zúčastněných osob dotazníkového šetření nezaškrtl možnost, že hodnotící rozhovor probíhá formou monologu hodnoceného. U 6 % zaměstnanců to funguje jako monolog hodnotitele a 4 % respondentů označilo možnost jiná odpověď. 4 % jsou zanedbatelné, ale i přesto může být přínosné zmínit některé ze slovních odpovědí. Hodnotící rozhovor popisovali buď jako řízený rozhovor s možností vyjádřit se ke všemu, v opačném slova smyslu jako nezávazný pokec. Hodnotící rozhovor také přirovnávali ke hledání způsobu jak neuškodit, protože se během 15 minut řešila jen neutrální témata, nakonec z toho byla ztráta času. U jednoho respondenta na hodnotící rozhovor nezbyl vůbec prostor. Více krát bylo zmíněno, že ze strany hodnotitele jde pouze o formalitu a tento styl hodnotícího rozhovoru vnímali také hodnocení. Je to přece jenom tabulka, která má být vyplněna, protože to požaduje vedení. V neposlední řadě byl zmíněn názor, že zpětná vazba od nadřízeného by měla být provedena okamžitě, ne pouze jedenkrát za rok na hodnotícím rozhovoru.

**Graf 4.10 - Otázka č. 8**

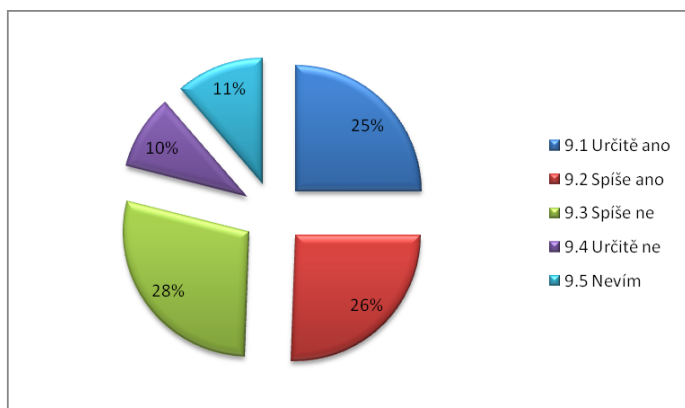


**Zdroj:** vlastní zpracování

**9. Uvítali byste možnost 360° zpětné vazby? To znamená, že by také probíhalo hodnocení svého nadřízeného (vedoucího) podřízeným zaměstnancem (např. referentem).**

Otázka číslo 9 zkoumá zájem o případnou novou hodnoticí metodu 360° zpětná vazba. Nejvíce označených odpovědí bylo u třetí možnosti, kdy spíše by zaměstnanci neuvítali možnost 360° zpětné vazby. Tuto variantu zaškrtnulo 28 % zúčastněných. O několik málo procent méně, 26 %, by spíše pracovníci Krajského úřadu uvítali tuto hodnoticí metodu a jedna čtvrtina, 25 %, by ji uvítalo určitě. Výsledky z této dotazníkové otázky jsou skoro nerozhodné. Než personalisté a management Krajského úřadu přistoupí k téhle nové variantě, měli by pořádně zvážit veškerá pozitiva a negativa, potřebný čas, zdroje (finanční, materiální) a další věci, které budou mít na to vliv. Nesmí být opomenuto, že 360° zpětná vazba také obnáší hodnocení spolupracovníků, kolegů atd. Otevírají se tedy další, nové varianty a příležitosti.

**Graf 4.11 - Otázka č. 9**

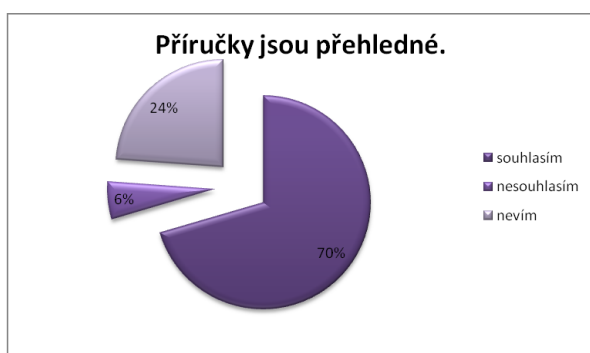


**Zdroj:** vlastní zpracování

## 10. Jak byste ohodnotili Příručky pro hodnocené / pro hodnotitele? Souhlasíte s uvedeným tvrzením?

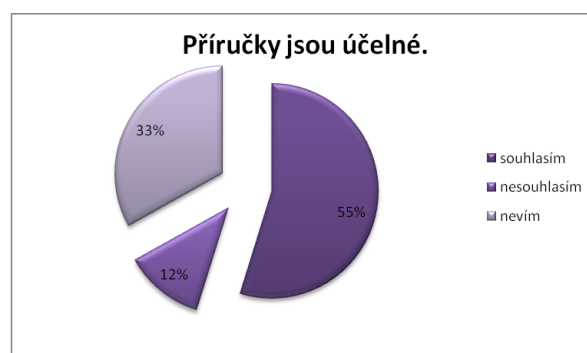
Následující otázka má za cíl ohodnotit Příručky pro hodnocení i pro hodnotitele, které jsou zveřejněny na personálním informačním systému a jsou také součástí pracovního řádu na Krajském úřadě Moravskoslezského kraje. 70 % respondentů si myslí, že příručky jsou přehledné, 55 % věří v účelnost příruček, 65 % osob podílejících se na výzkumu souhlasí s názorem, že obsah příruček je dostačující. Tyhle výsledky lze považovat za docela kladné, není třeba v tomhle smyslu něco měnit. Příručky využívá před hodnocením (jsou teda nápomocné) necelá polovina respondentů, okolo 47 %. Pouze 21 % zaměstnanců by bez příruček hodnocení nezvládli tak snadno. Z posledních dvou tvrzení vyplývá, že příručky slouží jako vhodný doplňkový prostředek. Předpokládá se, že takový byl původní záměr, tudíž není třeba cokoli měnit v rámci Příruček pro hodnocené i hodnotitele.

Graf 4.12 - Otázka č. 10.1



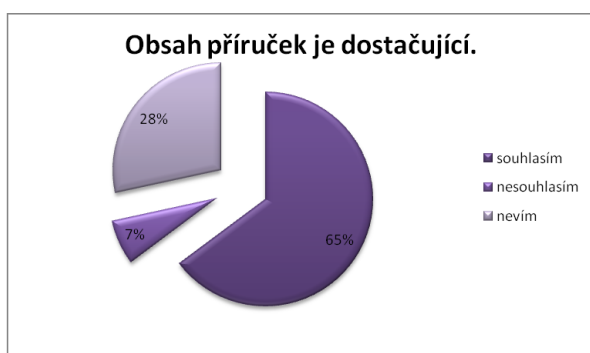
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.13 - Otázka č. 10.2



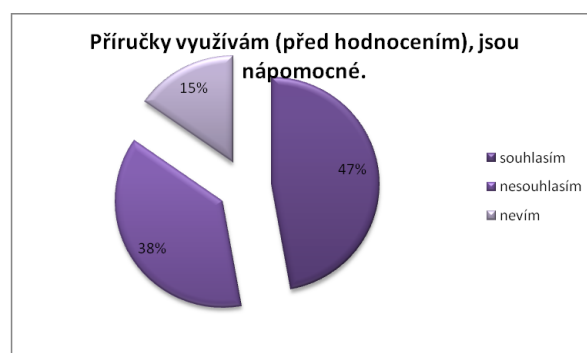
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.14 - Otázka č. 10.3



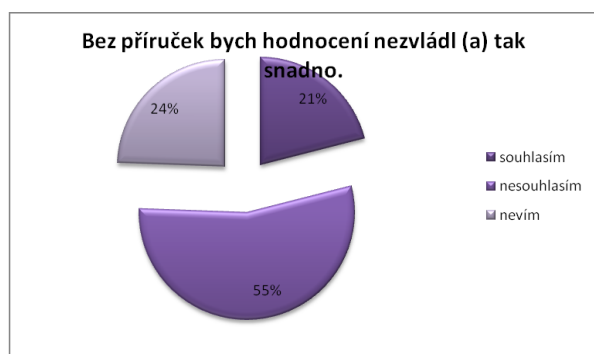
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.15 - Otázka č. 10.4



Zdroj: vlastní zpracování

**Graf 4.16 - Otázka č. 10.5**

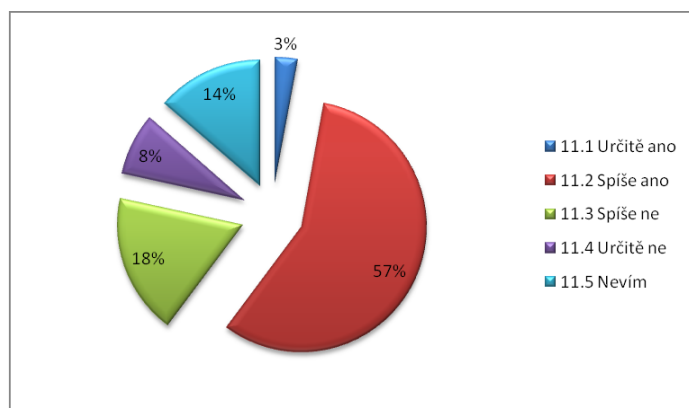


**Zdroj:** vlastní zpracování

## 11. Je podle Vás systém hodnocení zaměstnanců na KÚ-MSK spravedlivý?

11. otázka v dotazníku má informativní charakter. Zkoumá, jaký náhled a názor mají zaměstnanci na spravedlnost systému hodnocení zaměstnanců na KÚ-MSK. 3 % z dotazovaných odpovědělo, že systém hodnocení je určitě spravedlivý, a dalších 57 % dotazovaných tvrdí spíše ano. Celkem 60 % zaměstnanců má na spravedlnost systému hodnocení pozitivní náhled. Samozřejmě by toto číslo mohlo být větší, ale není v silách žádného člověka, aby se zavděčil všem. Pokud by personální pracovníci a management Krajského úřadu usilovali o to, aby ještě více zaměstnanců bylo názoru, že systém hodnocení zaměstnanců je spravedlivý, měli by za pomoci odborných metod zjistit, které faktory ovlivňují vnímání tohoto faktu. Pak by tyto faktory měly být podrobeny analýze. Nakonec je třeba navrhnout a zrealizovat taková opatření, která pomohou zaměstnancům vidět současný systém hodnocení v jejich organizaci jako spravedlivý.

**Graf 4.17 - Otázka č. 11**



**Zdroj:** vlastní zpracování

## 12. Je pro Vás důležité, aby se v rámci hodnocení řešila oblast:

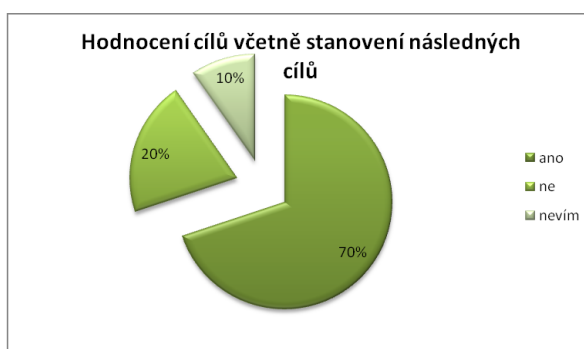
Otázka číslo 12 byla zase rozdělena do několika podotázek. Všechny podotázky jsou jednotlivé oblasti, které se řeší v rámci hodnocení. Které oblasti jsou pro zaměstnance důležité? Jak je patrné z níže uvedených grafů, všechny oblasti jsou důležité pro pracovníky Krajského úřadu, protože „ano“ vždy odpovídělo nejméně 70 % zúčastněných respondentů. Nejvíce je významná oblast osobní motivace a celkové hodnocení, výsledek přesahuje 80 %. Z těchto výstupů lze říct, že ať hodnocení zaměstnanců na KÚ-MSK bude v jakékoliv podobě, vždy by měla být respektována důležitost těchto šesti oblastí. Zajisté není na škodu, když se budou jednotlivé okruhy navzájem prolínat.

Graf 4.18 - Otázka č. 12.1



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.19 - Otázka č. 12.2



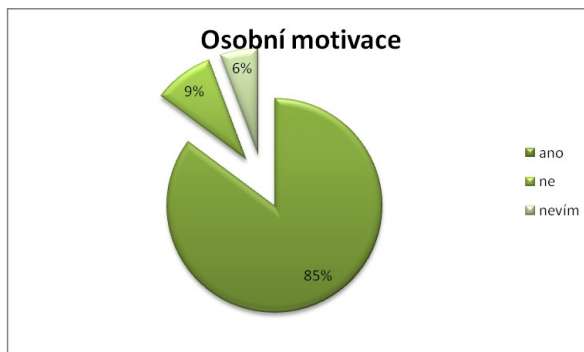
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.20 - Otázka č. 12.3



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.21 - Otázka č. 12.4



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.22 - Otázka č. 12.5



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.23 - Otázka č. 12.6

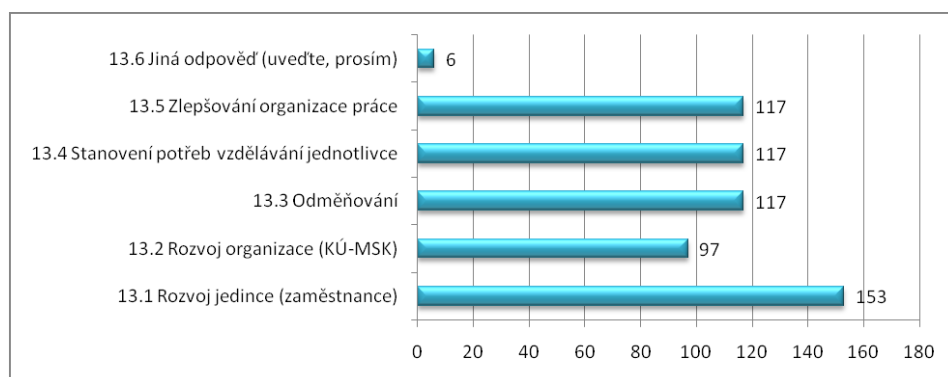


Zdroj: vlastní zpracování

### 13. Považujete za podstatné, aby výsledky z hodnocení měly návaznost na: (možnost označení více odpovědí)

Jako jediná otázka z celého dotazníku nebude vyhodnocena v procentech, protože u 13. otázky byla poskytnuta možnost označení více odpovědí a součet by nedával 100 %. 153 respondentů (ze 176) označilo eventualitu rozvoj jedince (zaměstnance) jako podstatnou, aby výsledky z hodnocení měly na ni návaznost. Na druhém místě se 117 označení se umístily možnosti odměňování, stanovení potřeb vzdělávání jednotlivce a zlepšování organizace práce. Jenom 97 krát byla zaškrtnuta odpověď návaznost na rozvoj organizace. Je doporučeno, aby výsledky z hodnocení měly i nadále návaznost na všechny uvedené odpovědi. 6 osob absolvující tento výzkum uvedlo i svoji vlastní slovní odpověď. Mezi slovní odpovědi patří názor, že výsledky z hodnocení by měly mít návaznost na posílení vědomí (uvědomění si) vzájemné sounáležitosti zaměstnanců a Krajského úřadu, myšleno v obou směrech. Důležité je také navázat na přehodnocení pracovní pozice v rámci organizace. Někteří ale zastávají mínění, že pro organizaci jako je KÚ-MSK je hodnocení zbytečné, není důležitá žádná forma hodnocení, a tudíž to nemá mít vliv na žádnou další oblast.

Graf 4.24 - Otázka č. 13

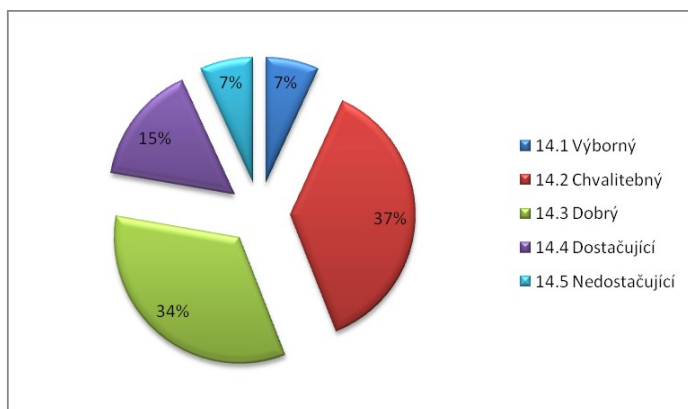


Zdroj: vlastní zpracování

#### 14. Jak byste celkově zhodnotil (a) fungování celého systému hodnocení zaměstnanců na KÚ-MSK?

Následující otázka č. 14 má zásadní informativní charakter, jelikož respondenti, zaměstnanci Krajského úřadu Moravskoslezského kraje, měli jako ve škole ohodnotit fungování celého systému hodnocení zaměstnanců na jejich pracovišti. Nejvíce dotazovaných osob (37 %) označilo druhou variantu a podle nich funguje systém hodnocení chvalitebně. Výhradně pro 7 % je tento systém hodnocení pracovníků na výborné úrovni. 34 % zastává názoru, že systém hodnocení na Krajském úřadě funguje dobře. 15 % označilo možnost dostačující a pro 7 % je tento systém hodnocení z hlediska funkčnosti nedostačující. Pro lepší přehlednost výsledků jsou odpovědi shrnuty do tří skupin, první skupina se nazývá „kladné hodnocení“ a k tomu se přiklání 44 % zúčastněných. Do druhé skupiny „průměrné hodnocení“ se řadí 34 % odpovědí od respondentů a do poslední skupiny „záporné hodnocení“ náleží 22 % reakcí. Na základě toho můžeme říct, že pro většinu osob má fungování celého systému hodnocení zaměstnanců na KÚ-MSK pozitivní povahu, případně průměrnou povahu, a proto nejsou k téhle otázce navrženy nějaká další opatření.

Graf 4.25 - Otázka č. 14



Zdroj: vlastní zpracování

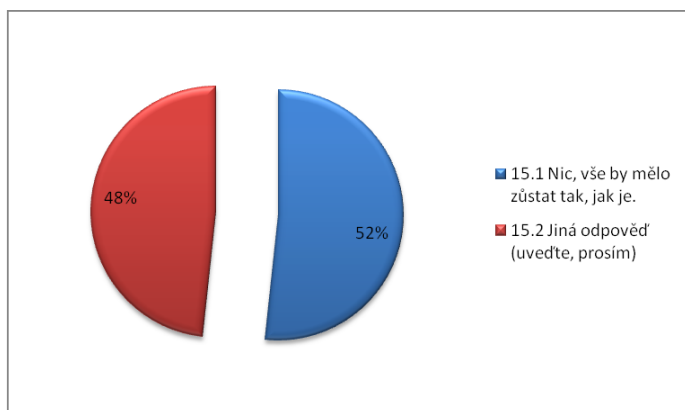
#### 15. Uved'te, prosím, co nového byste uvítali v oblasti hodnocení zaměstnanců na KÚ-MSK.

52 % odpovídajících označilo variantu nic, vše by mělo zůstat tak, jak je. Možná to bylo z důvodu, že se vším opravdu souhlasí a nemají nové vhodné nápady, existuje také možnost, že pouze respondenti chtěli mít vyplňování celého dotazníku rychle za sebou, a proto na otevřené otázky nechtěli vůbec odpovídat. I tuto skutečnost je třeba brát v potaz.

Avšak pro 48 % zaměstnanců, což není málo, nebylo problém se k téhle problematice písemně vyjádřit.

Zaměstnanci by uvítali například už zmíněnou metodu hodnocení 360° zpětná vazba, také kdyby vedoucí hodnotili bez toho, aniž by měli k dispozici sebehodnocení podřízených (u hodnotícího rozhovoru by nesrovnalosti byly předmětem diskuze), také by uvítali přehodnocení struktury kompetencí, protože popis jednotlivých úrovní není dostačující, změnit období, kdy hodnocení probíhá, zrušit celé hodnocení, protože v podmínkách Krajského úřadu to nemá takový význam, zapracovat na objektivnosti a spravedlnosti, promítnutí výstupů z hodnocení do platového ohodnocení, přijít na nový způsob motivace, protože když není možnost být povýšen či dostat více peněz za vyšší výkon, postrádá to svůj smysl. Dále by zaměstnanci byli rádi za lepší způsob řízení některými vedoucími pracovníky, návaznost na odměňování, větší kontrolu nad hodnocenou osobou v průběhu běžného dne z důvodu nevěnování se pracovních záležitostech v pracovní době, stručnější a jednodušší formu celého systému hodnocení, častější aplikování slovní pochvaly ihned po dobrém výkonu, konkrétní výstup, aby bylo všem jasné, k čemu hodnocení slouží. V neposlední řadě by oslovení respondenti chtěli, aby se přikládala k hodnocení větší důležitost, nebyla to pouze jenom formalita v závěsu jiné práce, aby byla možnost porovnání v rámci odborů, nebyla to pro zaměstnance tak stresová situace, aby se zredukovaly některé části hodnocení (kvantita nemůže být měřítkem pro kvalitu), méně administrativní a časové zátěže, průběžné hodnocení během celého roku atd.

**Graf 4.26 - Otázka č. 15**



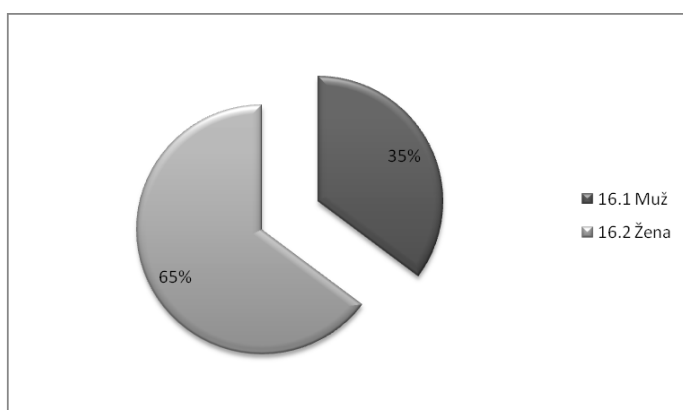
**Zdroj:** vlastní zpracování



## 16. Vaše pohlaví:

Následující čtyři otázky, včetně otázky č. 16, jsou identifikační otázky a prozradí nám více informací o respondentech, kteří se dobrovolně zúčastnili dotazníkového šetření přes on-line dotazník. Na otázky ohledně systému hodnocení zaměstnanců na KÚ-MSK odpovídalo 65 % žen a 35 % mužů.

**Graf 4.27 - Otázka č. 16**

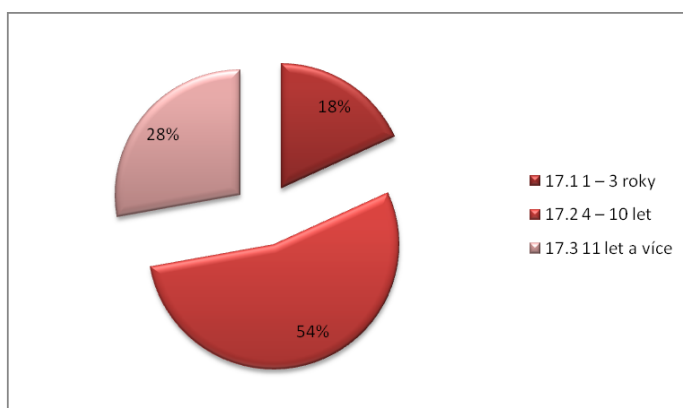


**Zdroj:** vlastní zpracování

## 17. Jak dlouho pracujete na Krajském úřadě Moravskoslezského kraje v Ostravě?

Druhá identifikační otázka rozděluje respondenty do tří kategorií. V první kategorii je 18 % zúčastněných dotazníkového šetření a jsou to osoby, které pracují na Krajském úřadě 1 – 3 roky. V druhé skupině je většina 54 % a pro ně je Krajský úřad pracovištěm 4 – 10 let. Poslední, třetí kategorie je zastoupena 28 % zaměstnanci pracujícími na KÚ-MSK 11 let a více.

**Graf 4.28 - Otázka č. 17**

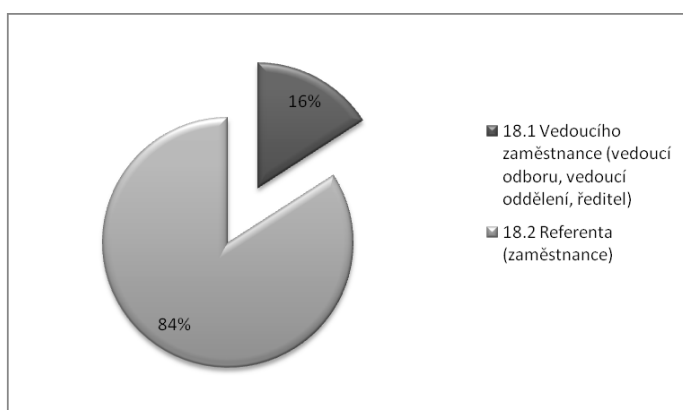


**Zdroj:** vlastní zpracování

## 18. Na KÚ-MSK jsem na pracovní pozici ve funkci:

18. otázka je jedna z nejhodnotnějších pro další třídění a vyhodnocení otázek, které budou naplní jednu z posledních podkapitol čtvrté kapitoly diplomové práce. 16 % zúčastněných respondentů je na pracovní pozici ve funkci vedoucího zaměstnance, jedná se o vedoucího odboru, vedoucí oddělení nebo pana ředitele, a majorita 84 % jsou referenti.

**Graf 4.29 - Otázka č. 18**

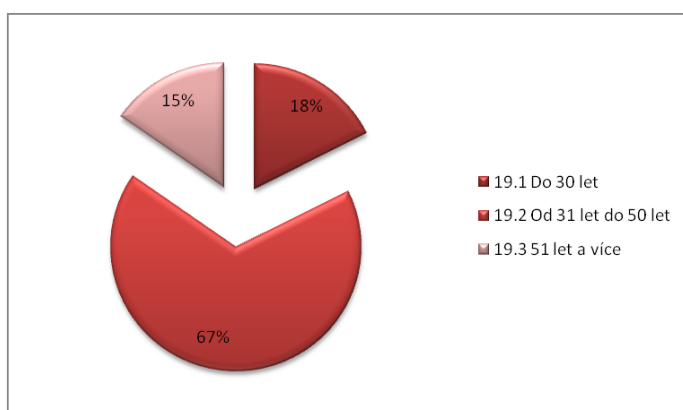


**Zdroj:** vlastní zpracování

## 19. Váš věk:

Poslední identifikační otázka rozděluje zúčastněné respondenty do tří skupin podle věku. V první skupině je 18 % respondentů ve věku do 30 let, v druhé kategorii je většina 67 % ve věku od 31 let do 50 let a v poslední, třetí skupině je zbytek, 15 %, ve věku 51 let a více.

**Graf 4.30 - Otázka č. 19**



**Zdroj:** vlastní zpracování

## **20. Zde je prostor pro Vaše slovní zhodnocení, poznámky, náměty a připomínky.**

Poslední otázka on-line dotazníku je čistě otevřeného rázu, přijímala pouze slovní odpovědi. Jako jediná ze všech dvaceti otázek byla tato otázka nepovinná, při nevyplnění této otázky mohl být dotazník také odeslán k vyhodnocení. Celkem napsalo slovní zhodnocení, nějakou poznámku, námět či připomínku 40 zaměstnanců z dohromady 176 respondentů, přibližně na tuhle otázku odpovědělo 23 % ze všech zúčastněných osob dotazníkového šetření. Většina odpovědí se shodovala s odpověďmi na otázku č. 15, a proto zde nebudou podrobně znovu vyjmenovány.

Mezi zajímavosti, které je třeba vzít v úvahu při rozhodování se, jak pomoci současnému systému hodnocení zaměstnanců na KÚ-MSK, patří například následující komentáře. Hodnocení je nezbytné i v rámci Krajského úřadu, ale bohužel nedotažené. Je to jen činnost bez větší návaznosti na další aktivity. Hlavním důvodem může být skutečnost, že vše bylo hrazeno v rámci projektu EU a nyní se už řeší pouze nutná udržitelnost a nikoliv další rozvoj systému. Hodnocení je tak po dvou letech v podstatě jen formálním procesem, bez většího praktického smyslu. Navíc není zaručena dostatečná srovnatelnost. V prvním roce se odbor Kancelář ředitele krajského úřadu postaral o seznámení vedoucích zaměstnanců s výsledky za celý Krajský úřad, v letošním roce prozatím neproběhlo ani to. Více zaměstnanců zastává názoru, že je to naprosto formální záležitost, která nemá na nic vliv. Navíc by opravdu uvítali srovnatelnost v rámci odborů, protože nastavené rozdílné parametry v hodnocení mohou znamenat v podstatě subjektivní hodnocení jednotlivých vedoucích a z toho plynoucí rozdíly mezi zaměstnanci různých oddělení. Systém sebehodnocení ve veřejné správě je zcela zbytečným plýváním peněz a času, který by mohl být vynaložen na něco účelnějšího, například kurzy time-managementu. Systém hodnocení je až příliš psychologický, a přitom jde o normální, přirozenou věc, která by měla fungovat na základě přirozené komunikace mezi podřízeným a nadřízeným, pak se nebude čekat na určitý den v roce, ale bude možné řešit případné problémy aktuálně. Kromě návaznosti na vzdělávání se s výsledky hodnocením moc nepracuje, nejsou žádné výstupy, zaměstnanci neví, zda se někdo zabývá uvedenými vyjádřeními zaměstnance, výsledky a zpětná vazba personalistů nejsou zveřejněny či ke zjištění. Kritéria a stupně hodnocení jsou špatně definovány a nekorespondují spolu. Stanovení náplně kritérií není dobře vymezeno. I přesto, že je někdo hodnocen jako klíčový zaměstnanec, neodpovídá tomu dostatečné finanční ohodnocení. Hodnocení je vždy vedeno velmi pozitivně, ovšem se závěrem, že na odpovídající odměny nejsou peníze. Není to vůbec motivující. Nový systém opustil předchozí praxi „známkování“.

Naopak dal prostor oběma stranám, hodnotícímu i hodnocenému. Umožňuje stanovovat nové dosažitelné cíle na poctivém základu zhodnocení dosaženého. Jinému zaměstnanci by se také líbilo, kdyby se od svého vedoucího dozvěděl, jak ho vidí, co oceňuje v přístupu k jeho práci, co mu naopak vadí, popřípadě jestli bude první na řadě, bude-li se propouštět, kde vidí rezervy atd. Oceňuje se, že některý vedoucí je přístupný k připomínkám podřízeného zaměstnance k jeho osobě i k fungování oddělení, ačkoliv to není povinen poslouchat. Pro některé zaměstnance může 30 minutový hodnotící rozhovor být velice stresovou záležitostí náročnou na psychiku, protože vedoucí se zbytečně vrtá v určitých věcech a vychutnává si osobu na druhé straně. Systém hodnocení slouží zejména k tomu, aby si zaměstnanec uvědomil svoji podřízenou pozici. Sebehodnocení zaměstnanců je velice subjektivní záležitost. Hodnocení zaměstnanců na některých odděleních postrádá smysl, jelikož nadřízený (á) se na to jednoduše vykašle. Myšlenka hodnocení je nejspíše dobrá, ale realizace opravdu vážne. Na jiných odděleních už automaticky probíhá metoda 360° zpětná vazba, není to nic nového. Nebylo by špatné umožnit zaměstnancům odborný psychologický rozbor osobnosti, následnou konzultaci s odborníkem, zhodnotit na základě rozboru, jaké jsou silné a slabé stránky, navrhnout řešení, zlepšení školením, literaturu atd.

#### **4.5.2 Třídění podle pohlaví, délky odpracované doby, pracovní funkce a věku**

Pro lepší přehlednost jsou všechny potřebné grafy vztahující se k téhle podkapitole uvedeny v příloze diplomové práce (**Příloha 6 – Třídění podle pohlaví, DOD, funkce a věku**). Třídění, jak už je uvedeno v názvu této podkapitoly, bude realizováno podle pohlaví (otázka č. 16 v dotazníku, 2 možné odpovědi – muž, žena), podle délky odpracované doby<sup>10</sup> (otázka č. 17 v dotazníku, 3 možné odpovědi – 1-3 roky, 4-10 let, 11 let a více), podle pracovní funkce (otázka č. 18 v dotazníku, 2 možné odpovědi – vedoucí zaměstnanec, referent) a v neposlední řadě také podle věku (otázka č. 19 v dotazníku, 3 možné odpovědi – do 30 let, od 31 let do 50 let, 51 let a více). Tříděny podle uvedených kritérií nebudou všechny otázky z on-line dotazníku, ale jenom některé, dle uvážení autorky diplomové práce.

---

<sup>10</sup> DOD = délka odpracované doby

## **TŘÍDĚNÍ PODLE POHLAVÍ** (otázky č. 3 a 6)

### **3. Vyhovuje Vám hodnocení přes personální informační systém?**

Než byl proveden výzkum, tak si mnoho lidí mohlo myslet, že více muži budou preferovat hodnocení přes personální informační systém, protože mají blíže, více rádi pracují i lépe rozumí technice a podobným zařízením. U této otázky je opak pravdou. 83 % žen a jen 74 % mužů odpovědělo, že jim vyhovuje hodnocení přes PIS. Tento způsob hodnocení nevyhovuje 11 % ženám a 13 % mužům. Odpověď „nevím“ zaškrtnulo 6 % žen a až 13 % mužů. Tyto výsledky mohou být ovlivněny například tím, že na vyšších pozicích jsou většinou muži a ti by rádi hodnotili své podřízené slovně, jen na hodnotícím rozhovoru atd. Ženám např. přijde personální informační systém praktičtější.

### **6. Provádíte hodnocení pod časovým či jiným nátlakem způsobeným pracovní vytížeností v pracovní době, to znamená, že na hodnocení (sebehodnocení, hodnocení svých podřízených, hodnotící rozhovor atd.) nemáte v práci vůbec čas?**

11 % žen a 16 % mužů provádí hodnocení vždy pod nátlakem, 41 % žen a 39 % mužů ho absolvuje většinou, spíše. Spíše neprovádí pod nátlakem hodnocení 41 % žen a 35 % mužů. Nikdy pod nátlakem během hodnocení zaměstnanců nebylo jen 7 % žen a o něco více 10 % mužů. Výsledky jsou velice srovnatelné, proto nelze z tohoto usuzovat žádné velké závěry. Nezáleží na tom, jakého pohlaví jste, časový, stresový a jiný nátlak působí na lidi všeobecně velmi individuálně.

## **TŘÍDĚNÍ PODLE DÉLKY ODPRACOVANÉ DOBY** (otázky č. 1, 2 a 9)

### **1. Znáte cíle, účel a hlavní smysl hodnocení zaměstnanců na KÚ-MSK?**

Pro 57 % zaměstnanců (1-3 roky) je cíl, účel a hlavní smysl hodnocení naprosto jasný, dalších 34 % spíše zná tyto záležitosti. 53 % respondentů (4-10 let) také ví, co je hlavní cíl, účel a smysl hodnocení, k tomu 42 % má jenom malé pochybnosti. 80 % zaměstnanců pracujících na Krajském úřadě v Ostravě 11 let a více určitě znají tyto pojmy, jen dalších 12 % je si skoro ve všem jistých. Je zřetelné, že ať už pracující člověk je zaměstnán na KÚ-MSK bez ohledu na odpracované délce, má znalosti a umí se orientovat v téhle konkrétní oblasti řízení lidských zdrojů. Z výsledků je možno zpozorovat, že pracuje-li člověk na KÚ-MSK 11 let a více, možná už od vzniku Krajského úřadu, je si ve všech znalostech jistější než jiní zaměstnanci.

## **2. Je z Vašeho pohledu celý proces hodnocení zaměstnanců na KÚ-MSK důležitý?**

Určitě důležitý je proces hodnocení pro 31 % zaměstnanců (1-3 roky), 26 % pracovníků (4-10 let) a 25 % respondentů (11 let a více). Jako spíše důležité to vnímá 25 % zaměstnanců (1-3 roky), 38 % pracovníků Krajského úřadu (4-10 let) a 45 % ostatních zaměstnanců (11 let a více). Z tohoto pohledu lze usoudit následující tvrzení. Čím delší dobu je člověk zaměstnán na KÚ-MSK, tím má pozitivnější přístup k celému procesu hodnocení z pohledu jeho důležitosti. Pro první kategorii (1-3 roky) má dohromady kladný přístup k důležitosti hodnocení 56 % zaměstnanců, pro druhou skupinu (4-10 let) je to 64 % zaměstnanců a ve třetí kategorii (11 let a více) až 70 % pracovníků Krajského úřadu v Ostravě.

## **9. Uvítali byste možnost 360° zpětné vazby? To znamená, že by také probíhalo hodnocení svého nadřízeného (vedoucího) podřízeným zaměstnancem (např. referentem).**

Určitě ano, nebo spíše ano by uvítalo tuto možnost celkem 50 % zúčastněných respondentů v první skupině (1-3 roky), 55 % pracovníků v druhé kategorii (4-10 let) a 43 % zaměstnanců v třetí skupině (11 let a více). Délka odpracované doby zaměstnance na Krajském úřadě Moravskoslezského kraje nemá zásadní vliv na názory a postoje zaměstnanců k hodnotící metoda 360° zpětné vazby. Výše zmíněné výstupy jsou srovnatelné.

### **TŘÍDĚNÍ PODLE FUNKCE** (otázky č. 1, 2, 5, 8 a 9)

#### **1. Znáte cíle, účel a hlavní smysl hodnocení zaměstnanců na KÚ-MSK?**

Určitě ví, o co se jedná, celých 89 % vedoucích zaměstnanců a pouze 55 % referentů. Spíše ví, ale není si ve všem jisto, dalších 11 % vedoucích pracovníků a o hodně větší počet 37 % referentů. U téhle otázky se potvrdilo předpokládané, 100 % vedoucích, všichni zúčastnění vedoucí dotazníkového šetření, určitě ví, nebo spíše ví, co je cílem, účelem a hlavním smyslem hodnocení zaměstnanců na KÚ-MSK. Je to pozitivní zjištění, protože kdo jiný by měl nejlépe vědět, o co se jedná, než právě vedoucí, nadřízení pracovníci. Že to nebude vědět referent, podřízený zaměstnanec, je jistě smutné a zarážející, ale není to pro organizaci krizová záležitost.

## **2. Je z Vašeho pohledu celý proces hodnocení zaměstnanců na KÚ-MSK důležitý?**

82 % vedoucích zaměstnanců označilo možnost určitě ano, celý proces hodnocení zaměstnanců na Krajském úřadě je důležitý, nebo spíše důležitý. U referentů toto číslo je menší, konkrétně 61 %. Je pochopitelné a také se předpokládalo, že k důležitosti hodnocení bude nakloněno více nadřízených zaměstnanců. Tento předpoklad byl naplněn o 21 %. Všeobecně vedoucí, manažeři přikládají významnost k takovým personálním záležitostem, protože jsou to právě jejich podřízení, se kterými pracují ve svém oddělení, odboru, týmu atd. a musí je správně vést, kontrolovat, delegovat a jsou na nich „závislí“.

## **5. Vyhovuje Vám doba, na kterou máte hodnocení, z pohledu její délky a umístění v roce?**

Pouze necelá polovina respondentů, 47 % vedoucích zaměstnanců, má na hodnocení dostatek času a zároveň s blížícím se koncem roku je pro ně ideální doba na hodnocení zaměstnanců. U respondentů, referentů, se tenhle procentuální počet vyšplhal na 61 %. Je pochopitelná zahlcenost vedoucích spoustou práce, neodkladných věcí a povinností, ale takový člověk si musí rovněž uvědomit neodmyslitelnost systému hodnocení zaměstnanců v jejich organizaci. Výhodiskem této situace by mohla být detailně provedená analýza pracovních činností, které zaměstnanci vykonávají v pracovní době, vyhodnocení těchto činností, popřípadě určení, které pracovní činnosti jsou nezbytně nutné pro chod organizace a které aktivity lze zjednodušit a přizpůsobit současné situaci.

## **8. Jakou formou probíhá hodnotící rozhovor dle vlastních zkušeností?**

I u vedoucích (93 %), i u referentů (90 %) byla jako nejčastější odpověď označena třetí varianta „dialog mezi hodnoceným a hodnotitelem“. Za monolog hodnotitele považuje hodnotící rozhovor dle vlastních zkušeností 7 % vedoucích zaměstnanců a 5 % referentů. Je jenom dobře, že se většina zaměstnanců KÚ-MSK z obou pohledů shodne na dialogu v rámci hodnotícího rozhovoru, tak by to mělo v praxi opravdu fungovat. Je překvapující výsledek, že více vedoucích než referentů uvedlo jako svou odpověď monolog hodnotitele. Monolog hodnotitele může nastat ve dvou případech. V prvním z nich za to může sám hodnotitel, jelikož nedokáže, nechce, neumí či neví, že by měl dostat prostor k vyjádření také hodnocený. V druhém případě se jedná o monolog hodnotitele, i když hodnotitel se snaží o dialog, ale hodnocený není vůbec výřečný, otevřený a přístupný k debatě. Proč těch 7 % vedoucích, nebo

5 % referentů vnímá hodnotící rozhovor jako monolog z jedné strany, může být předmětem nějaké diskuze, brainstormingu či porady v organizaci.

**9. Uvítali byste možnost 360° zpětné vazby? To znamená, že by také probíhalo hodnocení svého nadřízeného (vedoucího) podřízeným zaměstnancem (např. referentem).**

Pouze 7 % vedoucích by tuto zpětnou vazbu určitě uvítali, ale referentů je více, 29 %. Také se k téhle variantě přiklání dalších 18 % nadřízených, vedoucích a 27 % podřízených, referentů. Celkem by s možností 360° zpětné vazby souhlasilo (určitě ano, spíše ano) přibližně 25 % vedoucích zaměstnanců a 56 % pracovníků ve funkci referenta. Takové výstupy nejsou žádným překvapením. Předpokládal se větší souhlas ze strany referentů, jelikož nadřízený by mimo jiné za takové situace byl v pozici hodnoceného, a to se nemusí každému člověku líbit, dobře poslouchat atd. Je to věc názoru každého jedince. Není určitě na škodu pro nikoho, aby ostatní spolupracovníci, i podřízení zaměstnanci, mohli vznést na dotyčné připomínky, kritiku a jiné hodnocení. Každý člověk by měl být k sobě upřímný a dokázat si nechat poradit i od ostatních lidí.

**TŘÍDĚNÍ PODLE VĚKU** (otázky č. 3, 6 a 13)

**3. Vyhovuje Vám hodnocení přes personální informační systém?**

74 % zaměstnancům KÚ-MSK do věku 30 let vyhovuje hodnocení přes personální informační systém. U pracovníků v rozmezí 31 let až 50 let je to 80 %, v poslední skupině 82 % respondentů ve věku 51 let a více také preferuje hodnocení přes PIS. Prozatím neví, nemají na to názor, 13 % zaměstnanců do 30 let, 8 % pracovníků v rozmezí 31 let až 50 let a nejméně 7 % zaměstnanců ve věku 51 let a více. Z uvedených procent lze udělat krátký závěr. Čím starší člověk je, konkrétně zaměstnanec KÚ-MSK, tím větší je pravděpodobnost, že bude upřednostňovat hodnocení přes personální informační systém. A naopak, čím mladší jedinec pracuje na Krajském úřadě v Ostravě, tím je větší pravděpodobnost nevytvořeného názoru na způsob provádění hodnocení přes PIS.



**6. Provádíte hodnocení pod časovým či jiným nátlakem způsobeným pracovní vyčerpáním v pracovní době, to znamená, že na hodnocení (sebehodnocení, hodnocení svých podřízených, hodnotící rozhovor atd.) nemáte v práci vůbec čas?**

Ve skupině respondentů do 30 let byla nejčastěji zaznamenávána třetí odpověď (52 %), hodnocení se spíše neprovádí pod časovým či jiným nátlakem. U skupiny respondentů ve věku 31 let až 50 let se nejčastěji vyskytovala druhá odpověď (42 %), hodnocení se spíše provádí pod časovým či jiným nátlakem. U poslední kategorie dotazovaných ve věku 51 let a více je nejčastější také třetí odezva (41 %), spíše ne. Z tohoto třídění vyplynula zajímavá informace. Nejvíce pod časovým či jiným nátlakem způsobeným pracovní vyčerpáním v pracovní době provádí hodnocení zaměstnanci ve věkovém rozmezí 31 let až 50 let. Výstup z dotazníku navíc ukázal, že dalších 15 % respondentů v této věkové skupině je vždy pod určitým nátlakem. Takže dohromady 57 % respondentů ve věkové kategorii od 31 let do 50 let má zkušenosti s takto stresovou situací, ať už pokaždé, nebo většinou. Jaký je pravý důvod lze jen těžce odhadnout. Možná, že mladší generace (do 30 let) je ještě pořád odolná vůči stresu všeobecně, záporné vlivy a faktory si málokdy připustí až k tělu tak, aby negativně působily na jejich psychiku. Starší generace lidí (51 let a více) má dostatek zkušeností ze života a na základě toho se umí přiměřeným způsobem vyrovnat se škodlivými vlivy a nátlaky. Až 19 % zaměstnanců v této třetí skupině (51 let a více) v dotazníku uvedlo čtvrtou možnost, ne, nikdy neprovádím hodnocení pod časovým či jiným nátlakem. Tento výsledek je velmi pozoruhodný.

**13. Považujete za podstatné, aby výsledky z hodnocení měly návaznost na: (možnost označení více odpovědí)**

Odpovědi u této otázky, jak už bylo jednou zmíněno v diplomové práci, nejsou vyhodnoceny v %, ale v absolutních číslech. Nejprve je třeba čtenáře seznámit s absolutní účastí respondentů v jednotlivých kategoriích. Respondentů do 30 let bylo (celkem 176) dohromady 31, respondentů od 31 let do 50 let bylo nejvíce ze všech kategorií, 118, a 27 respondentů se zařadilo do poslední skupiny 51 let a více. V rámci první kategorie (do 30 let) se nejvíce označovala návaznost na rozvoj jedince (29 krát), nejméně rozvoj organizace (15 krát). Pro momentální potřeby srovnávání se nebere v úvahu poslední varianta, jiná odpověď (otevřená otázka). V rámci druhé skupiny (od 31 let do 50 let) byly výsledky podobné. Nejvíce krát byla označena možnost rozvoj jedince (102 krát), nejméně rozvoj organizace (66 krát). Pro poslední kategorii (51 let a více) byly výsledky rozdílné. Nejvíce

bylo zaznamenáno odpovědí u rozvoje jedince (22 krát), nejméně však u odměňování (14 krát). Nebylo velkým překvapením, že zaměstnanci nejvíc ocení, když budou výsledky z hodnocení mít návaznost na samotný rozvoj pracovníka. Podstatné informace jsou u třetí skupiny respondentů (51 let a více). Nejméně krát byla označena právě návaznost na odměňování. Odpověď návaznost na rozvoj organizace, která byla na posledním místě u 1. a 2. věkové skupiny, u třetí věkové kategorie skončila na 3. místě (16 krát), dle počtu označených odpovědí. To se jen tak často nevidí a dokazuje to rozdílné priority věkových skupin lidí.

## 5 Návrhy a doporučení

Tato kapitola je jedna z nejdůležitějších v diplomové práci, protože zde budou uvedeny praktické nápady a připomínky k tématu dle vnímání autorky diplomové práce. Návrhy a doporučení byly rozděleny do dvou skupin mezi **hlavní** a **podpůrné**. V poslední části budou řešeny další **problémové okruhy**, které mohou být tématem diskuze, porad či brainstormingu u vedení (managementu) a personálních pracovníků na Krajském úřadě v Ostravě, popřípadě inspirací pro studenty vysokých škol ke tvorbě jejich bakalářských a magisterských prací.

### 5.1 Hlavní návrhy a doporučení

Pro potřeby diplomové práce, na základě dotazníkového výzkumu, nastudované teorie, konzultace s odborníky a dle vlastního uvážení autorky diplomové práce byly definovány hlavní návrhy a doporučení (*Tabulka 5.1 – Seznam hlavních návrhů a doporučení*).

**Tabulka 5.1 – Seznam hlavních návrhů a doporučení**

Hlavní návrhy a doporučení	
1.	Upravená a přizpůsobená 360° zpětná vazba
2.	Vedoucí neuvidí sebehodnocení zaměstnance před hodnotícím rozhovorem
3.	Zaměstnanec uvidí hodnocení od vedoucího před hodnotícím rozhovorem
4.	Nové formy odměňování
5.	Využívání slovního hodnocení ihned po výkonu
6.	Zveřejnění výsledků hodnocení za každý rok na personálním portále

**Zdroj:** vlastní zpracování

První zásadní změnu by měla přinést nová metoda hodnocení, konkrétně **360° zpětná vazba**. Pro účely KÚ-MSK je navržena upravená a přizpůsobená verze této metody, jelikož nebudou brána v úvahu stejná hodnotící kritéria, která jsou podmínkou pro vzorovou 360° zpětnou vazbu. Charakter hodnocení zůstává stejný, z tohoto důvodu bude používán také termín 360° zpětná vazba. Jak už bylo představeno v teoretických východiscích, jedná se o metodu, kdy hodnocený jedinec je hodnocen z více pohledů, od nadřízeného zaměstnance, podřízeného zaměstnance, spolupracovníka, kolegy v rámci projektu, externího zaměstnance a také provádí sebehodnocení. Pro účely systému hodnocení na KÚ-MSK je doporučeno rozšířit současné hodnocení o **hodnocení nadřízeného podřízeným zaměstnancem**. Toto doporučení bylo častokrát vzneseno v rámci dotazníkového šetření a na autorku diplomové práce to působí jako vhodné zpestření. Hodnocení nadřízeného podřízeným zaměstnancem je

vhodné pro organizaci veřejné správy, protože na nadřízenou vedoucí pozici se člověk dostane většinou přes výběrové řízení a jak už bylo dříve vysvětleno, není možnost být povýšen, případně sesazen na nižší pracovní pozici z důvodu špatného hodnocení pracovníka za dané období. Hodnocení svého vedoucího podřízeným pracovníkem by probíhalo klasickou formou, přes personální portál. Výsledky hodnocení by byly rovněž řešeny na společném hodnotícím rozhovoru. Dále by také mohlo být pracováno s možností **hodnocení od svých kolegů, spolupracovníků v rámci jednoho oddělení**. Toto hodnocení by mohlo probíhat formou **krátké, dobrovolné, anonymní ankety**, která by byla přístupná k vyplnění každé čtvrtletí v roce. Zaměstnanci by na anketu (v elektronické podobě) uvedli jméno jednoho zaměstnance v rámci svého oddělení, u kterého si myslí, že za dané čtvrtletí odpracoval vynikající výkon, a také všem přibližně a krátce vysvětlí, o jaké konkrétní záležitosti se jednalo. Na krátkou anonymní anketu by také šlo napsat jméno jednoho zaměstnance, který za dané období nepodal dostatečný pracovní výkon a proč. Anketa by měla být velmi stručná a výstižná, anonymní a její vyplnění by nemělo zabrat více než 10 minut pracovního času. Výsledky by samozřejmě měly být zveřejněny na personálním portálu, v záložce hodnocení zaměstnanců. Pokud vedoucí dotyčného zaměstnance uzná za vhodné, měl by uvedenému zaměstnanci poskytnout ihned po zveřejnění výsledků nejméně slovní ohodnocení (pochvalu, pokárání, upozornění na tuto skutečnost, vyřešení této záležitosti). Účelem této ankety není následné finanční odměňování či rozdávání jiné finanční odměny. Nevýhodou tohoto ohodnocení může být její zneužití. Zaměstnanci mohou neoprávněně sami sebe do ankety napsat, nebo mohou v negativním smyslu zmínit zaměstnance, kterého prostě jen nemají rádi, ale výkon podává každý den dobrý. Přínosem této změny by měl být dobrý pocit pracovníka v případě, že uvidí své jméno zveřejněno v seznamu kladně ohodnocených. Může se jednat o dobrou motivaci pro zaměstnance a organizaci KÚ-MSK to nebude stát skoro nic.

Druhá hlavní změna by měla spočívat v hodnocení podřízeného zaměstnance nadřízeným zaměstnancem (tak jak to v současné době funguje) aniž by měl možnost vidět už dříve provedené sebehodnocení podřízeného zaměstnance. Zjednodušeně, **vedoucí neuvidí sebehodnocení** například referenta před hodnotícím rozhovorem. Toto doporučení bylo také často zmiňováno v rámci dotazníkového šetření. Vedoucí nebudou při hodnocení ovlivněni sebehodnocením. Smyslem této změny je dosažení nového nádechu hodnotícího rozhovoru, protože právě až na hodnotícím rozhovoru mezi nadřízeným a podřízeným by měly být

výsledky zveřejněny. Pak by měla být zachována spravedlnost z obou stran, což je silnou stránkou této varianty. Na hodnotícím rozhovoru by mělo dojít k vzájemné shodě.

Pokud nebude schválena druhá, výše zmíněná změna, je doporučen podobný návrh. Než podřízený zaměstnanec půjde na hodnotící rozhovor, bude mít **možnost vidět hodnocení svého vedoucího**. Cílem této změny je dosažení spravedlnosti na obou stranách, protože před hodnotícím rozhovorem vedoucí vidí sebehodnocení svého podřízeného pracovníka a do současné doby podřízený nevěděl, jak jeho vedoucí ho ohodnotil. Vedoucí měl větší příležitost připravit si argumenty, které by obhájily jeho hodnocení. Zaměstnanec v podřízené funkci tuto příležitost neměl, argumenty a důvody k obhájení sebe sama musel tvořit přímo na místě bez přípravy. Tento nápad také zazněl ze stran respondentů, zaměstnanců Krajského úřadu v Ostravě, během dotazníkového šetření.

Mezi další návrhy a doporučení je najít **nové možnosti a formy odměňování**, které by byly velkým přínosem a motivací pro dobře ohodnoceného zaměstnance a zároveň skrytou výhodou pro organizaci KÚ-MSK. Chceme docílit propojenosti hodnocení s variabilní složkou odměny. Pro prosperující zaměstnance, kteří za celý rok mají skvělé výsledky a hodnocení, by měly být připraveny **speciální vzdělávací akce, konference s úspěšnými lidmi, teambuilding** a podobné aktivity. Speciální vzdělávací akce by měly být netradiční, s tématem a radami, které člověk může využít jak v práci, tak i ve svém osobním životě. Každý ví, že úspěšný osobní život má kladný vliv na výkon v práci, a proto není třeba se bát toho, pokud půjde o téma mimo profesi a pracovní náplň. Speciální vzdělávací akce by měly být jen pro určené osoby, max 16 osob (z každého odboru 1 zaměstnanec) za 1 rok. Konference s úspěšnými českými (i světovými) lidmi napomůže si uvědomit, jak moc je potřeba vynaložit energii v dnešním světě, aby člověk byl úspěšný a nezbláznil se z toho. Zaměstnance to může nastimulovat správným směrem a podpořit v tvrzení, že pracovat tvrdě je potřeba. Zpestření do organizace vnesou také **příspěvky na kulturní akce významných celebrit**. Jedná se o odpočinkovou a relaxační formu odměny pro dobře hodnocené zaměstnance. Teambuilding je speciální program pro stmelení lidí s pomocí řešení krizových situací, komunikace, zábavy, často s vynaložením fyzické síly atd. Teambuilding může být pro organizaci finančně náročnou položkou, ale zaměstnanci se po návratu do práce určitě odvděčí skvělým přístupem a nadšením do práce. I když na první pohled všechny zmíněné odměny odměňují samotné jedince, pro organizaci to má také své klady. Každá společnost, organizace, firma či podnik je závislá na svých zaměstnancích, a pokud budou mít

zaměstnanci dobrou kvalifikaci a praktické zkušenosti, bude i samotná organizace dobře prosperovat.

Pátý bod k hlavním návrhům a doporučením se vztahuje k **využívání slovního hodnocení ihned po výkonu**. Tento způsob hodnocení je už vedoucími v praxi určitě využíván. Účelem je ale dále upozornit na četnost, s jakou bude tento nástroj hodnocení realizován na KÚ-MSK. Je vskutku důležité poskytovat zaměstnancům zpětnou vazbu a neoficiální způsob hodnocení několikrát za rok, nejlépe ihned po dobře odvedeném nebo špatně odvedeném výkonu pracovníka. Tato změna spočívá v tom, že vedoucí i referenti by neměli čekat na oficiální hodnocení jednou za rok.

**Zveřejnění výsledků hodnocení za každý rok na personálním portále** (ve zjednodušené, obecné formě) v sekci hodnocení by mělo být samozřejmostí. Proto je zde jen podotknuto, že by neměla být tato záležitost opomenuta. Mnozí zaměstnanci netrpělivě čekají, až si budou výsledky hodnocení moci prohlédnout a zhodnotit situaci mezi sebou, odděleními i odbory.

## 5.2 Podpůrné návrhy a doporučení

Následné návrhy a doporučení (**Tabulka 5.2 – Seznam podpůrných návrhů a doporučení**) jsou také podstatné, ale jsou brány jako doplňkové s podpůrným charakterem. Na základě těchto připomínek by nemělo docházet k razantním změnám v systému hodnocení zaměstnanců na KÚ-MSK.

**Tabulka 5.2 – Seznam podpůrných návrhů a doporučení**

Podpůrné návrhy a doporučení	
1.	Zviditelnění diplomové práce
2.	Zaměstnanec roku
3.	Namátková kontrola pracovních činností během pracovní doby
4.	Načasování hodnotícího rozhovoru
5.	Odborný psychologický rozbor osobnosti
6.	Absolvování seminářů s odborníkem na téma: Jak zvládnout stres při hodnocení?
7.	Konzultace s odborníky o vhodnosti systému hodnocení pro úředníky

**Zdroj:** vlastní zpracování

První podpůrné doporučení je směřováno na samotnou diplomovou práci. Součástí otevřených odpovědí od respondentů byla vznesena také prosba o **uveřejnění celé diplomové práce v elektronické podobě na intranetu** Krajského úřadu Moravskoslezského kraje v sekci hodnocení zaměstnanců. Toto není špatný nápad. Někteří zaměstnanci se zúčastnili

dotazníkového šetření a bylo by spravedlivé poskytnout jim zpětnou vazbu tímto způsobem. Samozřejmě, že navíc diplomová práce v tištěné podobě bude k nahlédnutí, v lepším případě také k čerpání informací, u personálních pracovníků zabývajících se touto problematikou.

Jako další motivační faktor může posloužit následná doporučená akce „**Zaměstnanec roku**“. Tato aktivita by byla jedním z mnoha výstupů současného systému hodnocení zaměstnanců na KÚ-MSK. Zaměstnancem roku by se mohla stát pouze 1 osoba v rámci 1 odboru za jeden kalendářní rok, po konečném uzavření všech informací z hodnocení. Management a personální pracovníci KÚ-MSK by museli nejprve stanovit, jaká kritéria či fáze hodnocení, která jsou momentálně součástí současného systému hodnocení, budou mít rozhodující vliv na vyhodnocení této akce. Vyhlášený zaměstnanec roku by nebyl oceněn finanční odměnou, ale zato jeho zarámovaná fotografie v slušivém rámečku jako obraz by visela na stěně jedné z chodeb, kde sídlí zaměstnanci daného odboru, nebo na sekretariátě daného odboru, v nejlepším případě hned vedle dveří, kde zaměstnanec má svoji kancelář. Vedoucí a personalisté mohou popracovat s tímto návrhem a jsou vítány různé varianty a obměny této doporučené akce „Zaměstnanec roku“.

Z důvodů několika stížností, že někteří zaměstnanci se během své pracovní doby tolik nevěnují pracovním záležitostem, tak, jak by doopravdy měli, je doporučeno vedoucím pracovníkům, aby občas prováděli **namátkové kontroly** u svých podřízených zaměstnanců během všedního pracovního dne v týdnu. Jakýkoliv zaměstnanec je přece jenom člověk a ne stroj, to uzná každý, ale smyslem tohoto doporučení je omezit nadměru plýtvání pracovního času jinými než pracovními aktivitami.

Neodmyslitelným doporučením je správné **načasování hodnotícího rozhovoru mezi podřízeným a nadřízeným zaměstnancem**. Všichni se možná shodneme na tom, že hodnotící rozhovor může být pro mnohé z nás velmi stresující situace. Takové situace mohou mít negativní dopad na pracovní výkon zaměstnance po zbytek jeho pracovní doby, což management Krajského úřadu určitě nepreferuje. Z tohoto důvodu je dále doporučeno situovat hodnotící rozhovor na pátek, poslední den v týdnu, nejlépe v odpoledních hodinách. Protože většina vedoucích má pod sebou více zaměstnanců a navíc v pátek, jako jeden den v týdnu, je možné odejít z práce z Krajského úřadu už v 13 hodin, mohou být hodnotící rozhovory uskutečňovány už i v ranních a dopoledních hodinách. Po náročném „hodnotícím pátku“ má každý zaměstnanec čas o víkendu nechat si projít hlavou všechny kladné i záporné závěry z hodnocení a v pondělí začít nový pracovní týden s čistou hlavou.

Jako jedna z dalších nefinančních odměn pro zaměstnance s dobrým hodnocením za kalendářní rok je poskytnutí **odborného psychologického rozboru osobnosti** od zkušeného psychologa. Tento návrh se také vznesl od jednoho respondenta dotazníkového šetření. Výstupem takového sezení by mělo být kromě jiného zmapování silných a slabých stránek jedince a doporučena návaznost na osobní vzdělávání dotyčné osoby. Zjednodušeně, každý vybraný zaměstnanec po absolvování takového sezení, jako odměna za dobré hodnocení, by měl mít jasnou představu, ve kterých rozvojových oblastech by se měl v nejbližší době vzdělávat. Zpracovaný výstup od odborníka, např. psychologa, by navíc sloužil jako podklad pro vedoucího při dalším rozhodování o budoucích vzdělávacích aktivitách zúčastněného zaměstnance. Tím by se zachovala propojenost mezi „odměnou za dobré roční hodnocení“ a „současným procesem hodnocení pracovníků na KÚ-MSK“.

Protože na Krajském úřadě v Ostravě existují pracovníci, kteří při jakékoliv fázi hodnocení prožívají stresovou situaci, bylo by přínosné zmapovat firmy a odborníky zabývající se školením a vzdělávacími kurzy a podle výběrového řízení vybrat nejvhodnějšího školitele. Obsahem by nebylo nic jiného než **seminář s odborníkem (psychologem) na téma: Jak zvládnout stres při hodnocení zaměstnanců ve firmě?** Toto školení by bylo povinné pro všechny současné zaměstnance. Nově příchozí zaměstnanci nebo pracovníci po návratu z dlouhodobé nemocenské či rodičovské dovolené by také dodatečně absolvovali tento seminář. V konečném výsledku by seminář byl součástí přípravné fáze pro hodnotitele i hodnocené.

Poslední podpůrné doporučení je směřováno k personálním zaměstnancům KÚ-MSK, aby ještě jednou zvážili **konzultaci s odborníky** na téma všeobecné **vhodnosti současného systému hodnocení zaměstnanců pro zaměstnance úředníky**. Není vůbec pravda, že tento systém hodnocení je naprosto špatný a nevhodný, ale cílem takové konzultace a porady by mělo být v první řadě doladování detailů, které pomohou dokreslit celkové fungování procesu hodnocení lepším směrem. Zachycení a následné eliminování i maličností pomůže vnímat celý systém hodnocení na KÚ-MSK v lepším duchu a celkově zaměstnanci (nejvíce referenti) budou všeobecně spokojenější.



### 5.3 Problémové okruhy

V poslední podkapitole jsou ve zkratce definovány problémové okruhy, které jsou také aktuální v organizaci Krajský úřad Moravskoslezského kraje. Dále tyto krizové oblasti nebudou rozvedeny, protože v rámci vyhodnocení dotazníkového šetření se o nich už psalo a z tabulkového provedení je jasné, o co půjde. Cílem následující tabulky (**Tabulka 5.3 – Soupis problémových okruhů**) je tedy shrnout bariéry a upozornit vedoucí pracovníky, referenty i zaměstnance pro oblast řízení lidských zdrojů na tyto vyskytující se záležitosti.

**Tabulka 5.3 – Soupis problémových okruhů**

Problémové okruhy	
1.	Důležitost systému hodnocení pro zaměstnance
2.	Motivace zaměstnanců formou nefinančních odměn
3.	Srovnatelnost hodnocených zaměstnanců v rámci odborů
4.	Dostačující návaznost na výsledky hodnocení
5.	Vhodnost výstupů z provedeného hodnocení
6.	Neformální hodnocení během celého roku
7.	Subjektivní sebehodnocení, zaměstnanci nechtějí být k sobě kritičtí
8.	Hodnocení pod časovým a stresovým nátlakem
9.	Celková časová náročnost celého systému hodnocení
10.	Administrativní zátěž, formální záležitost
11.	Nerovnoměrné zatížení pracovníků v rámci organizace KÚ-MSK
12.	Fungování systému hodnocení zaměstnanců jako celek

**Zdroj:** vlastní zpracování

## 6 Závěr

Jak bylo poznat z jednotlivých kapitol diplomové práce, problematika hodnocení zaměstnanců je velmi rozsáhlá a někdy i složitá. Diplomová práce má název Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci. Vybranou organizací byl Krajský úřad Moravskoslezského kraje v Ostravě. Jelikož se jedná o organizaci veřejné správy České republiky, o to bylo náročnější aplikovat téma hodnocení pracovníků na tuto konkrétní organizaci KÚ-MSK.

Cílem diplomové práce je na základě analýzy navrhnout nové změny a další nápady ohledně systému hodnocení na Krajském úřadě v Ostravě, které budou v souladu s teoretickými poznatky a současnými trendy v oblasti řízení lidských zdrojů. Analýza byla provedena a také v páté kapitole diplomové práce jsou navrženy nové změny a další nápady. Snaha byla rovněž zaměřena na celkovou propojenost doporučení s teoretickými poznatky i současnými trendy v oblasti řízení lidských zdrojů. To, zda se budou jednotlivé návrhy a doporučení realizovat v praxi, bude záležet na samotném managementu a personálních zaměstnancích Krajského úřadu Moravskoslezského kraje. Nějaký čas také potrvá, než se doopravdy ukáže, zda provedené změny byly k prospěchu či neprospěchu systému hodnocení zaměstnanců na KÚ-MSK.

Diplomová práce systematicky postupovala podle stanovené osnovy. V úvodu bylo navázáno na téma diplomové práce krátkým zahajovacím povídáním o oboru řízení lidských zdrojů. Byl představen cíl, stručná osnova a metodika výzkumu. Ve druhé kapitole byla sdělena teoretická východiska hodnocení zaměstnanců, od řízení pracovního výkonu, přes základní charakteristiky hodnocení pracovníků, trendy, metody, návaznost na ostatní personální činnosti, až po chyby a nedostatky v hodnocení. Třetí kapitola dávala prostor pro přehledné představení organizace Krajský úřad Moravskoslezského kraje. Kromě jiného byla ukázána organizační struktura Krajského úřadu. Čtvrtá kapitola byla praktického zaměření. V rámci této kapitoly se popsal současný stav, detailně se upřesnila metodika výzkumu a vyhodnotilo se celé dotazníkové šetření. Pátá kapitola je závěrečným výstupem celé diplomové práce. Autorka diplomové práce navrhla dle vlastního uvážení, dosavadních zkušeností, teoretických poznatků a trendů a na základě výsledků dotazníkového šetření vhodné návrhy a doporučení.

Možné náměty pro další navazující práce, bakalářské i magisterské, jsou představeny ve třetí podkapitole páté hlavní kapitoly s názvem „Problémové okruhy“. Tyto oblasti

potřebují speciální péči zahrnující další potřebný čas, aby mohly být detailněji a hlouběji zkoumány a vůbec nakonec zdárně vyřešeny ve prospěch organizace. Z tohoto důvodu je doporučeno se těmito problémovými oblastmi zabývat zvláště v dalších závěrečných pracích studentů vysokých škol bakalářského nebo magisterského studia.

## Seznam použité literatury

### Odborné publikace

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 12th ed. London: Kogan Page, 2012. 752 p. ISBN 978-0-7494-6550-6.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] ARNOLD, J., J. SILVESTER, F. PATTERSON, I. ROBERTSON, C. COOPER a B. BURNES. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.
- [4] BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [6] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- [7] JACKSON, Susan E., Randall S. SCHULER and Steve WERNER. *Managing Human Resources*. 11th ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2012. ISBN-13: 978-1-111-58022-3.
- [8] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [9] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [10] MATHIS, Robert L. and John H. JACKSON. *Human Resource Management*. 12th ed. Mason: Cengage Learning, 2008. ISBN 13: 978-0-324-54275-2.
- [11] PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- [12] PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada, 2009. 128 s. ISBN 978-80-247-2796-7.
- [13] STÝBLO, J., J. URBAN a M. VYSOKAJOVÁ. *Personalistika 2009-2010*. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.
- [14] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. 276 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

## Internetové zdroje

- [15] Krajský úřad. *Moravskoslezský kraj* [online]. 2014 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: [http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/krajsky\\_urad.html](http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/krajsky_urad.html)
- [16] Organizační struktura úřadu. *Moravskoslezský kraj* [online]. 2014 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/urad.html>
- [17] SYSTÉM HODNOCENÍ: Jaké jsou poslední trendy v hodnocení zaměstnanců?. *Gnostika* [online]. 2014 [cit. 2014-01-17]. Dostupné z: <http://www.gnostika.cz/inpage/system-hodnoceni-zamestnancu/>
- [18] SYSTÉM HODNOCENÍ: Tvorba a zavedení systému hodnocení zaměstnanců znamená. *Gnostika* [online]. 2014 [cit. 2014-01-17]. Dostupné z: <http://www.gnostika.cz/inpage/system-hodnoceni-zamestnancu/>

## Ostatní zdroje

- [19] Interní materiály organizace, Krajský úřad Moravskoslezského kraje
- [20] Základní výstupy studie: HR Monitor, Personální procesy ve firmách v ČR, TREXIMA, spol. s r. o. (srpen 2013)
- [21] Zákon č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů [online]. 2014 [cit. 2014-02-13]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z312\\_2002](http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z312_2002)

## Seznam zkratk

AC	Assessment centre
BARS	Behaviorally Anchored Rating Scales
ČR	Česká republika
DOD	Délka odpracované doby
DC	Development centre
KÚ-MSK	Krajský úřad Moravskoslezského kraje
MBO	Management by Objectives
KH	Odbor kancelář hejtmána kraje
KŘ	Odbor kancelář ředitele krajského úřadu
KON	Odbor kontroly a sdílených služeb
POR	Odbor právní a organizační
INF	Odbor informatiky
VŽ	Odbor vnitra a krajský živnostenský úřad
IM	Odbor investiční a majetkový
FIN	Odbor financí
ZDR	Odbor zdravotnictví
ÚPK	Odbor územního plánování, stavebního řádu a kultury
RRC	Odbor regionálního rozvoje a cestovního ruchu
ŽPZ	Odbor životního prostředí a zemědělství
ŠMS	Odbor školství, mládeže a sportu
EP	Odbor evropských projektů
SOC	Odbor sociálních věcí
DOP	Odbor dopravy
PIS	Personální informační systém
ŘPV	Řízení pracovního výkonu
SMART	Specifický, měřitelný, akceptovaný, reálný a termínovaný cíl



## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 - školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. 4. 2014

Kateřina Šutová

Bc. Kateřina Šutová

## **Seznam příloh**

Příloha 1 – Model ŘPV

Příloha 2 – Příklad dotazníku pro hodnocení nadřazeného "zdola"

Příloha 3 - BARS

Příloha 4 - Odbory a oddělení KÚ-MSK

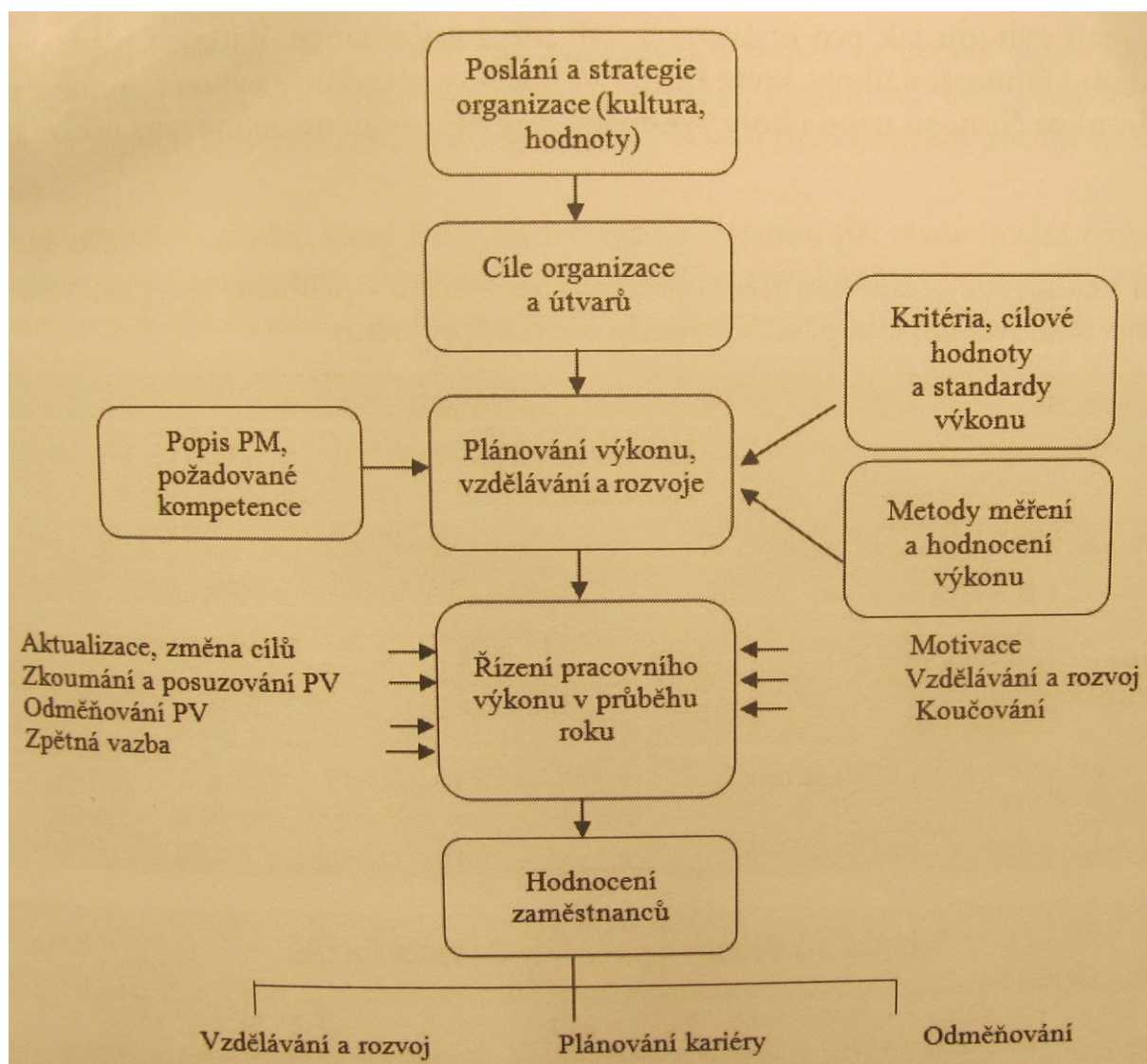
Příloha 5 - Dotazník

Příloha 6 – Třídění podle pohlaví, DOD, funkce a věku



# Přílohy

## Příloha 1 – Model ŘPV



**Zdroj:** Bláha a kolektiv (2013, str. 51)

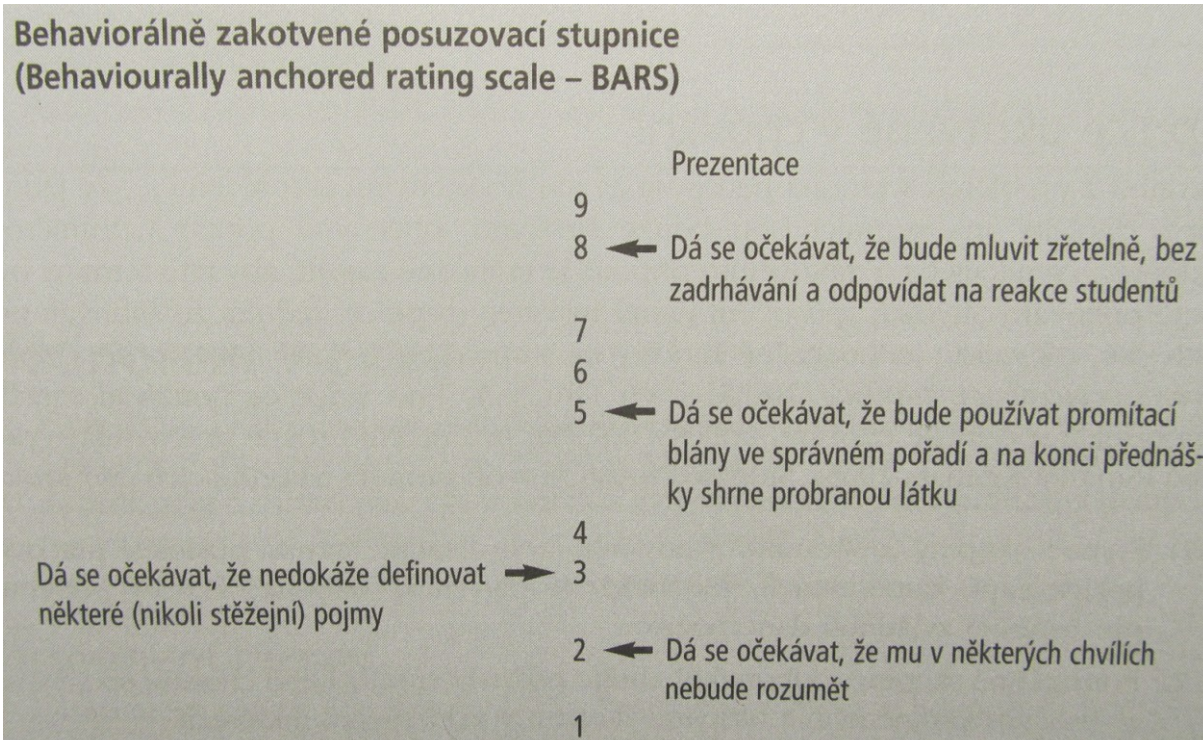
## Příloha 2 – Příklad dotazníku pro hodnocení nadřízeného "zdola"

Hodnocení vedoucího zaměstnance				
Jméno hodnoceného:	Datum:			
1. je respektován(a)	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
2. komunikuje srozumitelným způsobem	téměř vždy	často	někdy	velmi zřídka
3. má rád (a) svou práci	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
4. reaguje přecitlivěle	téměř vždy	často	někdy	velmi zřídka
5. je i v kritických situacích příkladem	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
6. důvěřuje schopnostem ostatních	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
7. deleguje úkoly a pravomoci podle schopností	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
8. dokáže posoudit realnost cílů	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
9. necítí se být vázán přijatým rozhodnutím	téměř vždy	často	někdy	velmi zřídka
10. hodnotí výkony druhých neohledě na sympatie	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
11. vytváří stresující atmosféru	téměř vždy	často	někdy	velmi zřídka
12. chválí za dobře provedenou práci	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
13. taktně upozorňuje na chybné chování	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
14. neumí promíjet	téměř vždy	často	někdy	velmi zřídka
15. podporuje své spolupracovníky	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
16. efektivně řídí porady	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
17. je ochoten přijímat otevřenou kritiku	téměř vždy	často	někdy	velmi zřídka
18. poskytuje spolupracovníkům všechny informace	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
19. dovede se vcítit do problémů ostatních	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
20. je vstřícný vůči návrhům spolupracovníků	téměř vždy	často	někdy	velmi zřídka
21. pomáhá ostatním učit se z chyb	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
22. brání ostatním v samostatné práci	téměř vždy	často	někdy	velmi zřídka
23. spolupracuje s ostatními odděleními	téměř vždy	často	někdy	velmi zřídka
24. přivlastňuje si nápady ostatních	téměř vždy	často	někdy	velmi zřídka
25. rozezná včas problémy ve spolupráci	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
26. uhýbá před konflikty a neřeší je	téměř vždy	často	někdy	velmi zřídka
27. bojí se konfliktů s ostatními	téměř vždy	často	někdy	velmi zřídka
28. snaží se o řešení problémů v zájmu věci	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
29. tvrdohlavě se drží všeho starého	téměř vždy	často	někdy	velmi zřídka
30. je ochoten se učit	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
31. povzbuzuje ostatní ke zlepšení	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
32. brzdí tvořivost a iniciativu ostatních	téměř vždy	často	někdy	velmi zřídka
33. dokáže stanovit priority	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
34. jedná s ohledem na úsporu nákladů	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
35. zohledňuje dopady svého chování na ostatní	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
36. respektuje rozdílné názory a zkušenosti	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy

Zdroj: Stýblo, Urban a Vysokajová (2009, str. 241)



### Příloha 3 - BARS



**Zdroj:** Arnold, Silvester, Patterson, Robertson, Cooper a Burnes (2007, str. 211)

**Příloha 4 - Odbory a oddělení KÚ-MSK**

<b>Pořad. číslo</b>	<b>Název odboru a název oddělení</b>	<b>Zkratka odboru</b>
<b>1.</b>	<b>Odbor kancelář hejtmána kraje</b>	<b>KH</b>
1.	Oddělení mezinárodních vztahů	
2.	Oddělení vnějších a vnitřních vztahů	
3.	Oddělení pro krizové řízení	
4.	Oddělení činností sekretariátů	
<b>2.</b>	<b>Odbor kancelář ředitele krajského úřadu</b>	<b>KŘ</b>
1.	Oddělení personální	
2.	Oddělení veřejných zakázek	
3.	Oddělení služeb a údržby	
4.	Oddělení autodopravy	
<b>3.</b>	<b>Odbor kontroly a sdílených služeb</b>	<b>KON</b>
1.	Oddělení sdílených služeb a kontroly příspěvkových organizací	
2.	Oddělení přezkoumání hospodaření územních celků	
3.	Oddělení stížností a kontroly veřejné finanční podpory	
<b>4.</b>	<b>Odbor právní a organizační</b>	<b>POR</b>
1.	Oddělení právní	
2.	Oddělení legislativní a organizační	
<b>5.</b>	<b>Odbor informatiky</b>	<b>INF</b>
1.	Oddělení správy sítí a výpočetní techniky	
2.	Oddělení správy databází a aplikací	
3.	Oddělení správy GIS a projektů	
<b>6.</b>	<b>Odbor vnitra a krajský živnostenský úřad</b>	<b>VŽ</b>
1.	Oddělení státního občanství a matrik	
2.	Oddělení správních činností a krajský živnostenský úřad	
3.	Oddělení spisové služby	
<b>7.</b>	<b>Odbor investiční a majetkový</b>	<b>IM</b>
1.	Oddělení investiční	
2.	Oddělení majetkové	
<b>8.</b>	<b>Odbor financí</b>	<b>FIN</b>
1.	Oddělení rozpočtu	
2.	Oddělení financování a státní pokladny	
3.	Oddělení účetnictví a metodiky	
<b>9.</b>	<b>Odbor zdravotnictví</b>	<b>ZDR</b>
1.	Oddělení zdravotní správy	
2.	Oddělení řízení organizací a zdravotní péče	
<b>10.</b>	<b>Odbor územního plánování, stavebního řádu a kultury</b>	<b>ÚPK</b>
1.	Oddělení územního plánování	
2.	Oddělení stavebního řádu	
3.	Oddělení kultury a památkové péče	
<b>11.</b>	<b>Odbor regionálního rozvoje a cestovního ruchu</b>	<b>RRC</b>
1.	Oddělení regionálního rozvoje	
2.	Oddělení strukturálních fondů	
3.	Oddělení cestovního ruchu	

<b>12.</b>	<b>Odbor životního prostředí a zemědělství</b>	<b>ŽPZ</b>
1.	Oddělení vodního hospodářství	
2.	Oddělení ochrany ovzduší a integrované prevence	
3.	Oddělení ochrany přírody a zemědělství	
4.	Oddělení odpadového hospodářství	
5.	Oddělení hodnocení vlivů na životní prostředí a lesního hospodářství	
6.	Oddělení samosprávných činností	
<b>13.</b>	<b>Odbor školství, mládeže a sportu</b>	<b>ŠMS</b>
1.	Oddělení správy škol	
2.	Oddělení rozvoje vzdělávání	
3.	Oddělení mládeže a sportu	
4.	Oddělení přímých nákladů	
5.	Oddělení financování škol	
<b>14.</b>	<b>Odbor evropských projektů</b>	<b>EP</b>
1.	Oddělení rozvoje lidských zdrojů	
2.	Oddělení rozvoje regionální infrastruktury	
3.	Oddělení metodiky a financování projektů	
<b>15.</b>	<b>Odbor sociálních věcí</b>	<b>SOC</b>
1.	Oddělení rozvoje sociálních služeb	
2.	Oddělení sociální ochrany	
3.	Oddělení ekonomické	
<b>16.</b>	<b>Odbor dopravy</b>	<b>DOP</b>
1.	Oddělení dopravy	
2.	Oddělení dopravně správních agend	
3.	Oddělení silničního hospodářství	

**Zdroj:** Organizační struktura úřadu. *Moravskoslezský kraj* [online]. 2014 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/urad.html>, vlastní zpracování

## Příloha 5 - Dotazník

*Vážení respondenti, respondentky,*

dovoluji si Vás oslovit o vyplnění následujícího dotazníku. Ráda bych se Vám představila. Jsem studentka 5. ročníku VŠB – TU Ostrava, Ekonomické fakulty, oboru Management a tento dotazník slouží jako podklad pro mou diplomovou práci v tomto školním roce 2013/2014. Téma diplomové práce zní Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci. Jsem velmi ráda, že jsem si mohla vybrat organizaci jako je Krajský úřad Moravskoslezského kraje v Ostravě (KU-MSK).

Cílem diplomové práce je provést analýzu a navrhnout nové změny a další nápady ohledně systému hodnocení na Krajském úřadě v Ostravě, které budou v souladu s teoretickými poznatky a současnými trendy v oblasti řízení lidských zdrojů.

Byla bych moc ráda, kdyby moje diplomová práce byla aspoň z malé části inspirací a podkladem pro zaměstnance personálního oddělení Krajského úřadu v Ostravě do budoucích let. Ráda bych svými nápady, myšlenkami, znalostmi a poznatky z dotazníkového šetření oslovila nejenom personální pracovníky, ale i ostatní zaměstnance, a přispěla tak ke spokojenosti všech zaměstnanců Krajského úřadu. Věřím, že s Vaší pomocí bude můj účel splněn.

*Dotazník je anonymní* a Vaše odpovědi budou použity jenom na výše uvedené účely. Dotazník Vám zabere maximálně **10 minut**. U každé otázky vyberte a následně označte **právě jednu odpověď**, pokud není uvedeno jinak.

Děkuji Vám za Váš čas a ochotu podílet se na praktické části mé diplomové práce.

Bc. Kateřina Šutová

### 1. Znáte cíle, účel a hlavní smysl hodnocení zaměstnanců na KU-MSK?

- 1.1 Ano, určitě vím, o co se jedná
- 1.2 Spíše ano, ale nejsem si ve všem jistý (á)
- 1.3 Spíše ne, mám o tom jen mlhavou představu
- 1.4 Ne, vůbec nemám tušení

### 2. Je z Vašeho pohledu celý proces hodnocení zaměstnanců na KU-MSK důležitý?

- |                |               |           |
|----------------|---------------|-----------|
| 2.1 Určitě ano | 2.3 Spíše ne  | 2.5 Nevím |
| 2.2 Spíše ano  | 2.4 Určitě ne |           |

### 3. Vyhovuje Vám hodnocení přes personální informační systém?

- |         |        |           |
|---------|--------|-----------|
| 3.1 Ano | 3.2 Ne | 3.3 Nevím |
|---------|--------|-----------|

### 4. Je tento personální informační systém pro Vás přehledný a snadný (pohodlný) k používání při hodnocení?

- |                       |     |    |       |
|-----------------------|-----|----|-------|
| 4.1 Přehledný         | ano | ne | nevím |
| 4.2 Snadný (pohodlný) | ano | ne | nevím |

### 5. Vyhovuje Vám doba, na kterou máte hodnocení, z pohledu její délky a umístění v roce?

- 5.1 Ano, na hodnocení mám dostatek času a s blížícím se koncem roku je ideální doba na hodnocení zaměstnanců.
- 5.2 Ano, na hodnocení mám dostatek času, ale hodnocení bych přesunul (a) na jiné kalendářní měsíce v roce.
- 5.3 Ne, na hodnocení mám nedostatek času, ale s blížícím se koncem roku je ideální doba na hodnocení zaměstnanců.
- 5.4 Ne, na hodnocení mám nedostatek času a hodnocení bych přesunul (a) na jiné kalendářní měsíce v roce.

**6. Provádíte hodnocení pod časovým či jiným nátlakem způsobeným pracovní vytížeností v pracovní době, to znamená, že na hodnocení (sebehodnocení, hodnocení svých podřízených, hodnotící rozhovor atd.) nemáte v práci vůbec čas?**

- 6.1 Ano, vždy jsem pod určitým nátlakem  
6.2 Spíše ano  
6.3 Spíše ne  
6.4 Ne, nikdy

**7. Myslíte si, že sebehodnocení má důležitou funkci v celém systému hodnocení zaměstnanců na KÚ-MSK?**

- 7.1 Ano  
7.2 Ne  
7.3 Nevím

**8. Jakou formou probíhá hodnotící rozhovor dle vlastních zkušeností?**

- 8.1 Monolog hodnoceného  
8.2 Monolog hodnotitele  
8.3 Dialog mezi hodnoceným a hodnotitelem  
8.4 Jiná odpověď (uveďte, prosím)

**9. Uvítali byste možnost 360° zpětné vazby? To znamená, že by také probíhalo hodnocení svého nadřízeného (vedoucího) podřízeným zaměstnancem (např. referentem).**

- 9.1 Určitě ano  
9.2 Spíše ano  
9.3 Spíše ne  
9.4 Určitě ne  
9.5 Nevím

**10. Jak byste ohodnotili Příručky pro hodnocené/pro hodnotitele? Souhlasíte s uvedeným tvrzením?**

- |   |           |             |       |
|---|-----------|-------------|-------|
| 10.1 Příručky jsou přehledné.                             | souhlasím | nesouhlasím | nevím |
| 10.2 Příručky jsou účelné.                                | souhlasím | nesouhlasím | nevím |
| 10.3 Obsah příruček je dostačující.                       | souhlasím | nesouhlasím | nevím |
| 10.4 Příručky využívám (před hodnocením), jsou nápomocné. | souhlasím | nesouhlasím | nevím |
| 10.5 Bez příruček bych hodnocení nezvládl (a) tak snadno. | souhlasím | nesouhlasím | nevím |

**11. Je podle Vás systém hodnocení zaměstnanců na KÚ-MSK spravedlivý?**

- 11.1 Určitě ano  
11.2 Spíše ano  
11.3 Spíše ne  
11.4 Určitě ne  
11.5 Nevím

**12. Je pro Vás důležité, aby se v rámci hodnocení řešila oblast:**

- |  |     |    |       |
|--|-----|----|-------|
| 12.1 Hodnocení kompetencí                            | ano | ne | nevím |
| 12.2 Hodnocení cílů včetně stanovení následných cílů | ano | ne | nevím |
| 12.3 Slovního hodnocení                              | ano | ne | nevím |
| 12.4 Osobní motivace                                 | ano | ne | nevím |
| 12.5 Vzdělávání a hodnocení vzdělávacích akcí        | ano | ne | nevím |
| 12.6 Celkové hodnocení                               | ano | ne | nevím |

**13. Považujete za podstatné, aby výsledky z hodnocení měly návaznost na: (možnost označení více odpovědí)**

- 13.1 Rozvoj jedince (zaměstnance)  
13.2 Rozvoj organizace (KÚ-MSK)  
13.3 Odměňování  
13.4 Stanovení potřeb vzdělávání jednotlivce  
13.5 Zlepšování organizace práce  
13.6 Jiná odpověď (uveďte, prosím)

**14. Jak byste celkově zhodnotil (a) fungování celého systému hodnocení zaměstnanců na KÚ-MSK?**

- 14.1 Výborný  
14.2 Chvalitebný  
14.3 Dobrý  
14.4 Dostačující  
14.5 Nedostačující



**15. Uveďte, prosím, co nového byste uvítali v oblasti hodnocení zaměstnanců na KU-MSK.**

15.1 Nic, vše by mělo zůstat tak, jak je.

15.2 Jiná odpověď (*uveďte, prosím*)

**16. Vaše pohlaví:**

16.1 Muž

16.2 Žena

**17. Jak dlouho pracujete na Krajském úřadě Moravskoslezského kraje v Ostravě?**

17.1 1 – 3 roky

17.2 4 – 10 let

17.3 11 let a více

**18. Na KU-MSK jsem na pracovní pozici ve funkci:**

18.1 Vedoucího zaměstnance (vedoucí odboru, vedoucí oddělení, ředitel)

18.2 Referenta (zaměstnanec)

**19. Váš věk:**

19.1 Do 30 let

19.2 Od 31 let do 50 let

19.3 51 let a více

**20. Zde je prostor pro Vaše slovní zhodnocení, poznámky, náměty a připomínky.**

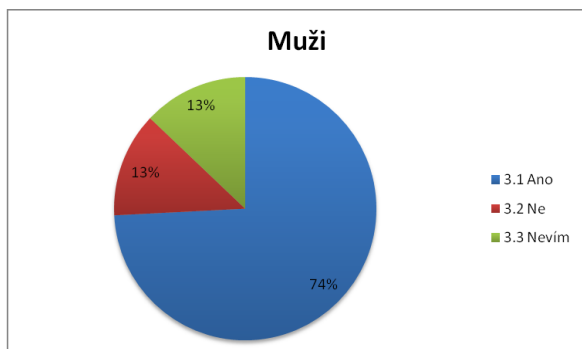
**Děkuji Vám za trpělivost při vyplnění tohoto dotazníku.**

**Zdroj:** vlastní zpracování



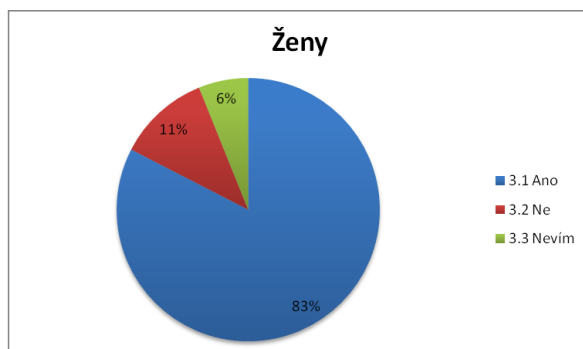
## Příloha 6 – Třídění podle pohlaví, DOD, funkce a věku

Třídění podle pohlaví, otázka č. 3



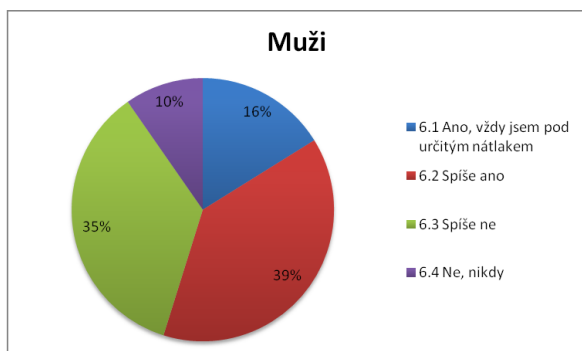
Zdroj: vlastní zpracování

Třídění podle pohlaví, otázka č. 3



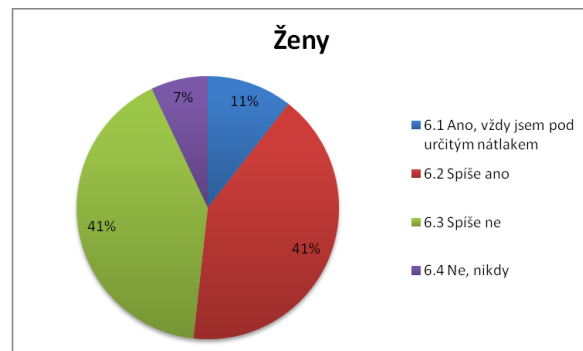
Zdroj: vlastní zpracování

Třídění podle pohlaví, otázka č. 6



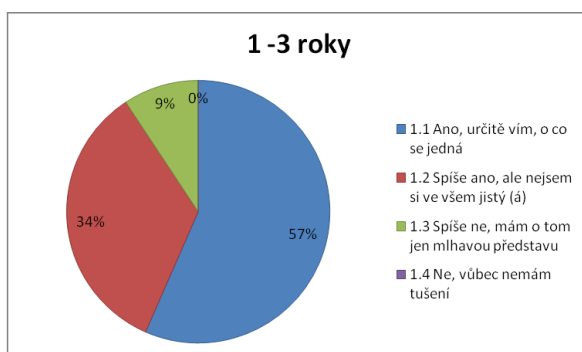
Zdroj: vlastní zpracování

Třídění podle pohlaví, otázka č. 6



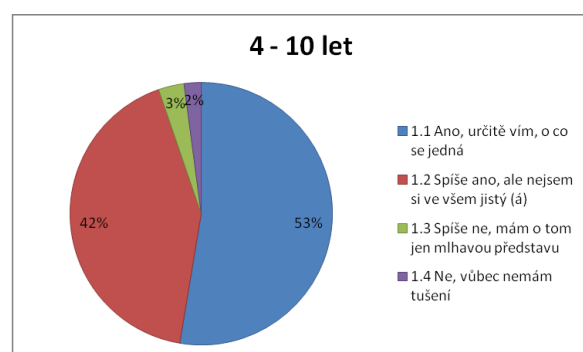
Zdroj: vlastní zpracování

Třídění podle DOD, otázka č. 1



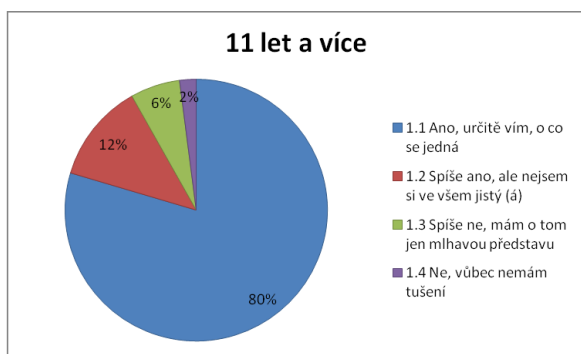
Zdroj: vlastní zpracování

Třídění podle DOD, otázka č. 1



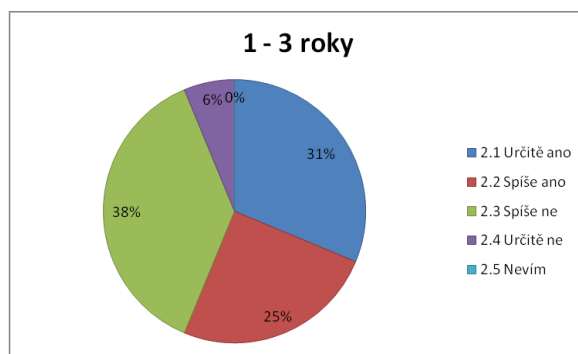
Zdroj: vlastní zpracování

**Třídění podle DOD, otázka č. 1**



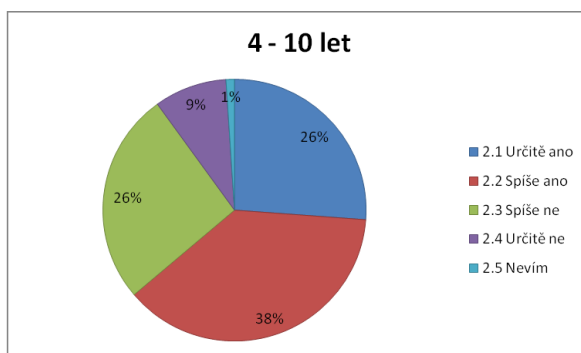
**Zdroj:** vlastní zpracování

**Třídění podle DOD, otázka č. 2**



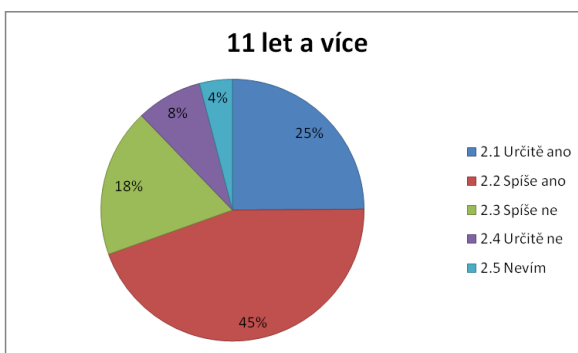
**Zdroj:** vlastní zpracování

**Třídění podle DOD, otázka č. 2**



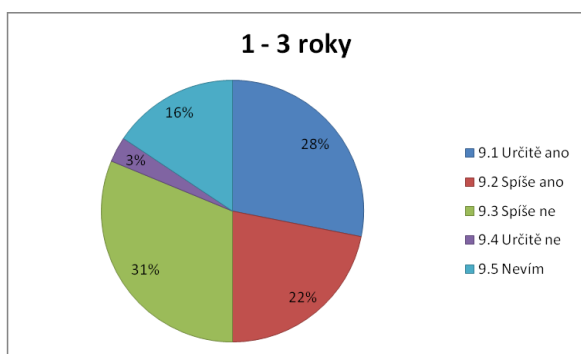
**Zdroj:** vlastní zpracování

**Třídění podle DOD, otázka č. 2**



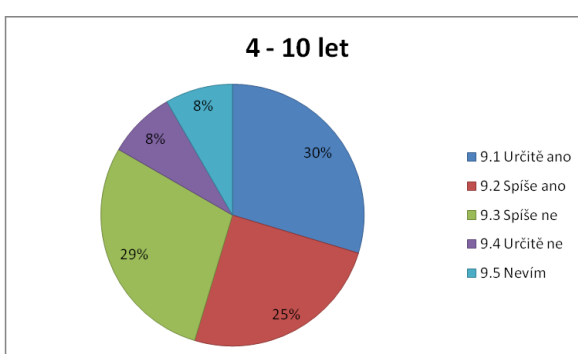
**Zdroj:** vlastní zpracování

**Třídění podle DOD, otázka č. 9**



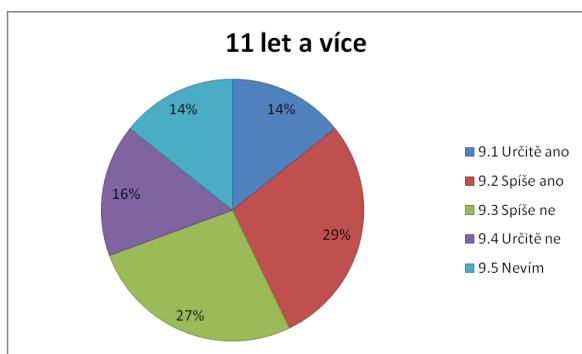
**Zdroj:** vlastní zpracování

**Třídění podle DOD, otázka č. 9**



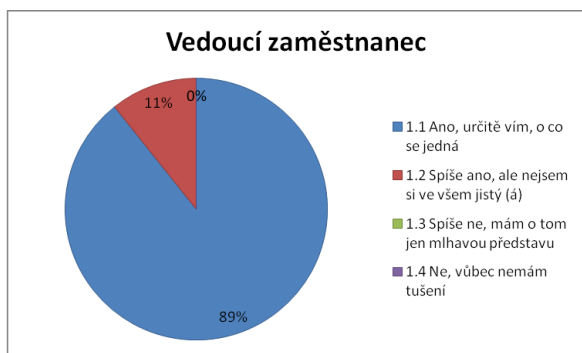
**Zdroj:** vlastní zpracování

### Třídění podle DOD, otázka č. 9



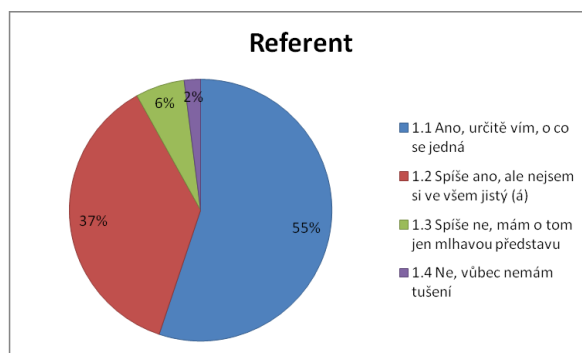
Zdroj: vlastní zpracování

### Třídění podle funkce, otázka č. 1



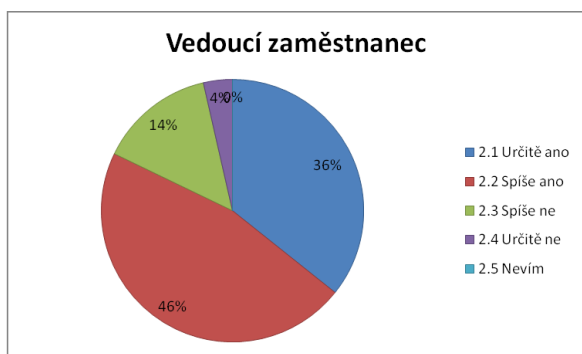
Zdroj: vlastní zpracování

### Třídění podle funkce, otázka č. 1



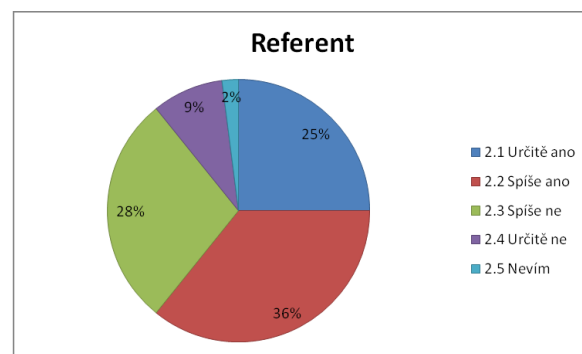
Zdroj: vlastní zpracování

### Třídění podle funkce, otázka č. 2



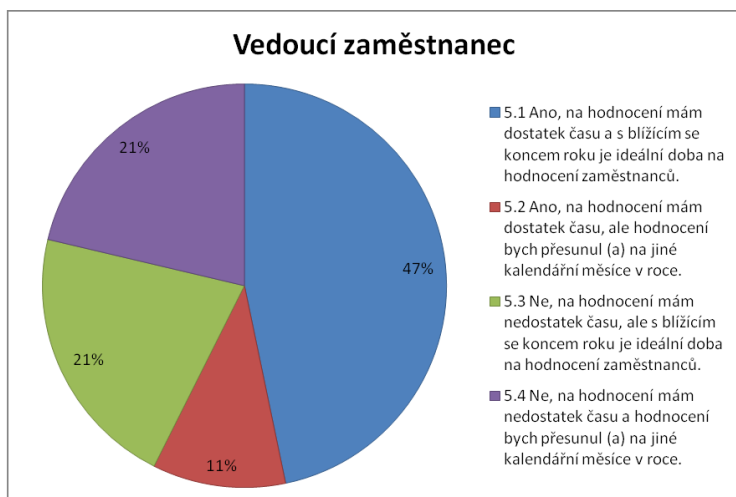
Zdroj: vlastní zpracování

### Třídění podle funkce, otázka č. 2



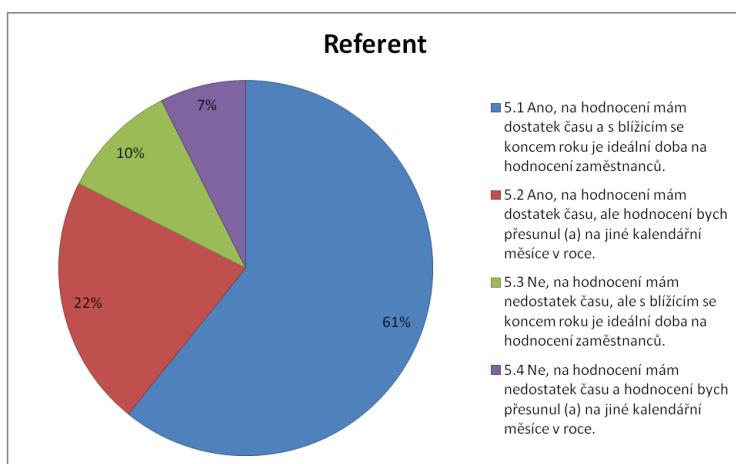
Zdroj: vlastní zpracování

### Třídění podle funkce, otázka č. 5



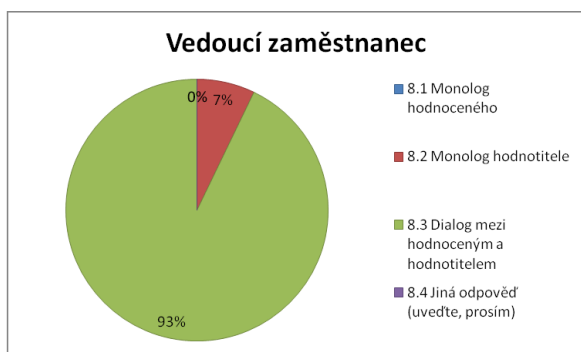
Zdroj: vlastní zpracování

### Třídění podle funkce, otázka č. 5



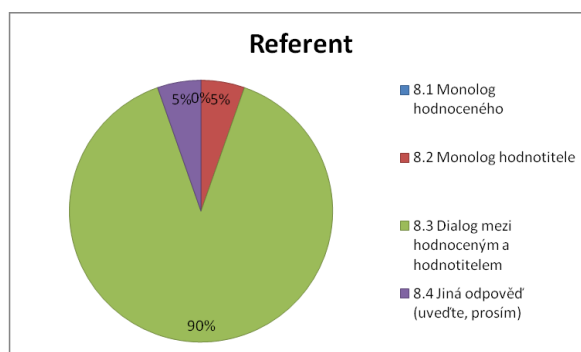
Zdroj: vlastní zpracování

### Třídění podle funkce, otázka č. 8



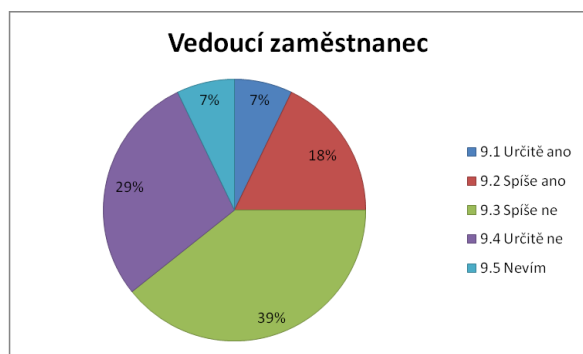
Zdroj: vlastní zpracování

### Třídění podle funkce, otázka č. 8



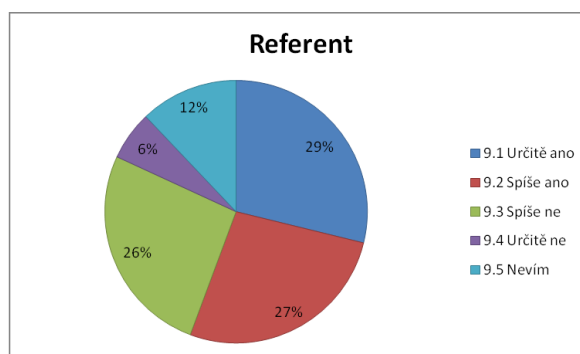
Zdroj: vlastní zpracování

**Třídění podle funkce, otázka č. 9**



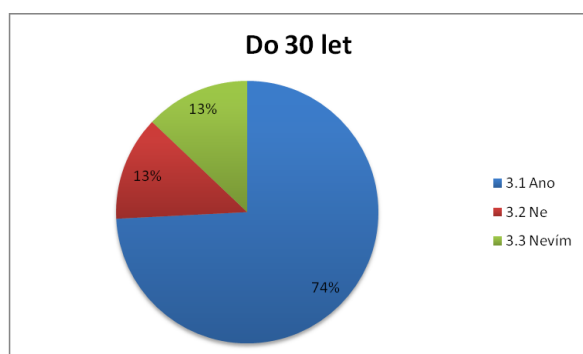
**Zdroj:** vlastní zpracování

**Třídění podle funkce, otázka č. 9**



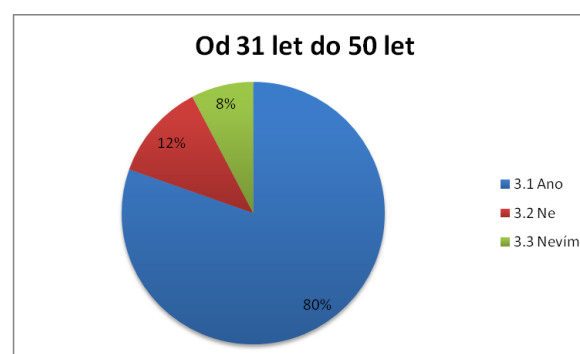
**Zdroj:** vlastní zpracování

**Třídění podle věku, otázka č. 3**



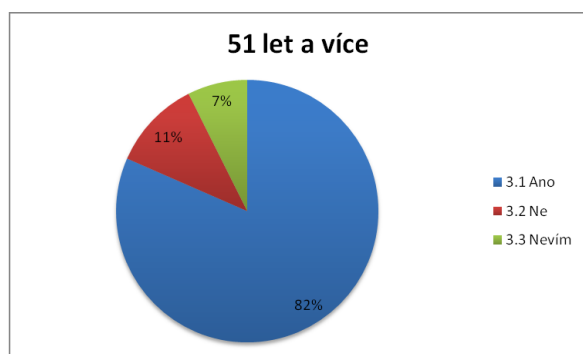
**Zdroj:** vlastní zpracování

**Třídění podle věku, otázka č. 3**



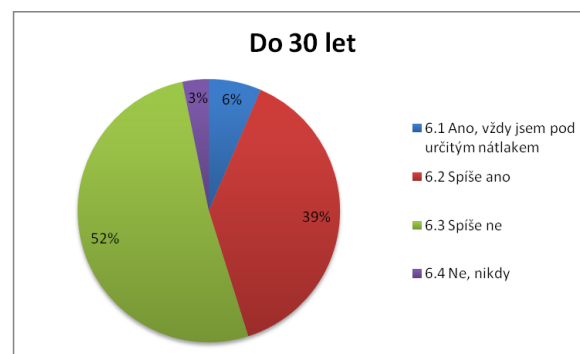
**Zdroj:** vlastní zpracování

**Třídění podle věku, otázka č. 3**



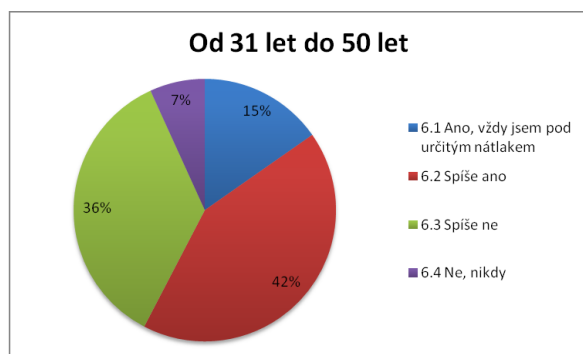
**Zdroj:** vlastní zpracování

**Třídění podle věku, otázka č. 6**



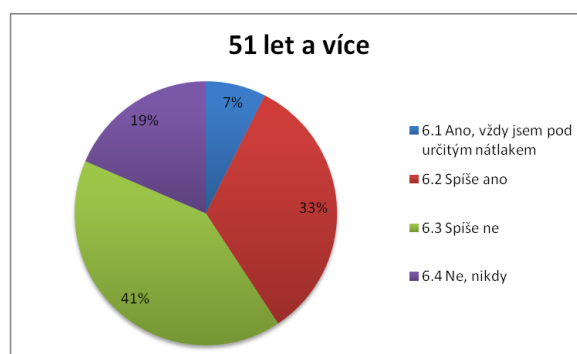
**Zdroj:** vlastní zpracování

### Třídění podle věku, otázka č. 6



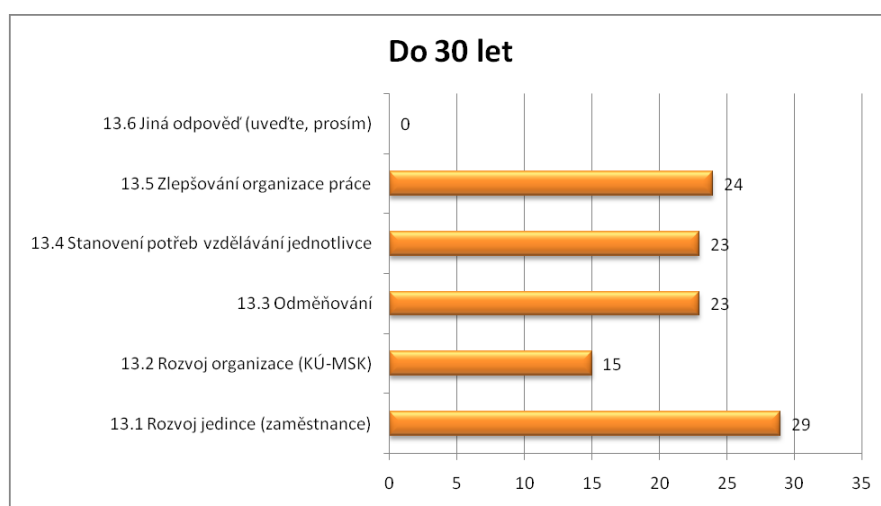
**Zdroj:** vlastní zpracování

### Třídění podle věku, otázka č. 6



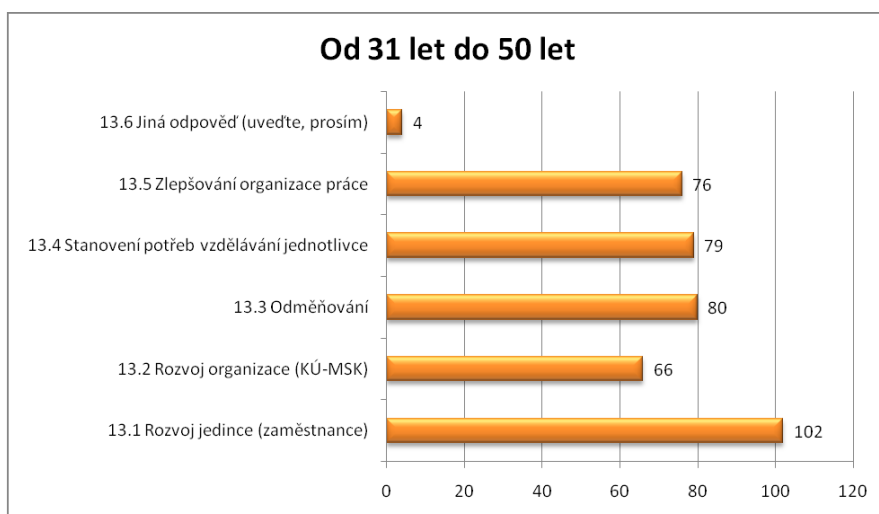
**Zdroj:** vlastní zpracování

### Třídění podle věku, otázka č. 13



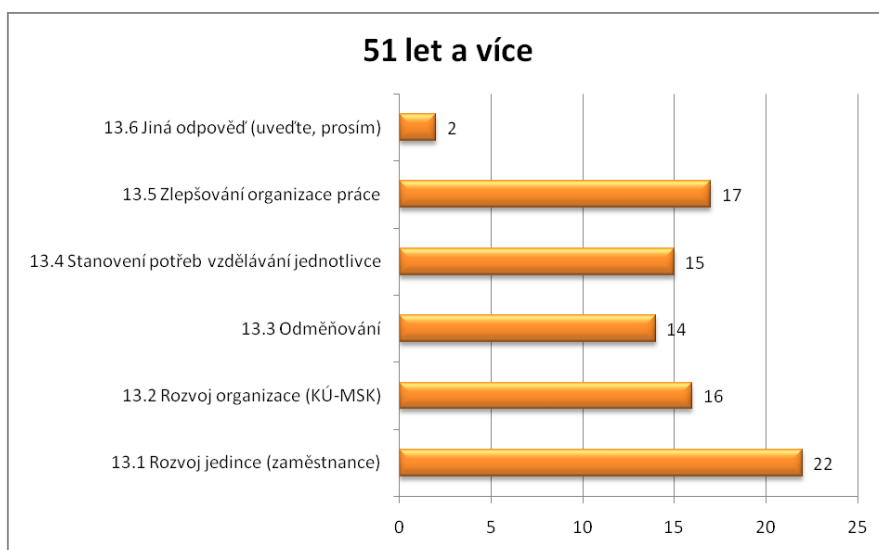
**Zdroj:** vlastní zpracování

### Třídění podle věku, otázka č. 13



**Zdroj:** vlastní zpracování

### Třídění podle věku, otázka č. 13



**Zdroj:** vlastní zpracování